

جامعـــــــة اليرمـــــــوك
كليـــــــة التربيـــــــة
قسم الإدارة وأصول التربية

العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها

Organizational justice in Yarmouk University and its relationship with faculty performance and ways for Enhancement

إعداد
ريما محمود عبده العقلة

إشراف
نواف موسى الشطناوي- مشرفاً

حقل التخصص- إدارة تربوية

الفصل الثاني
2011

العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها

Organizational Justice in Yarmouk University and its Relationship With Faculty Performance and Ways for Improvement

إعداد

ريما محمود العقلة

ماجستير آثار، جامعة اليرموك، 2006م

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، اربد- الأردن

وافق عليها

نواف موسى الشطناوي ....رئيسا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

محمد علي عاشور ....عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

عدنان عبدالسلام العضايلة ....عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية / جامعة البلقاء التطبيقية

عبدالحكيم ياسين حجازي ....عضوا

أستاذ مشارك في أصول التربية / جامعة اليرموك

خليفة مصطفى أبو عاشور ....عضوا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

4 / 5 /2011م

الإهـــــــــداء

إلى من شق لي طريق الحياة، وشجعني على متابعة الطريق و علمني أن الحياة هي العمل الجاد و المخلص، و كان لي المرشد الصادق و الناصح الأمين و القدوة الصالحة.

والدي أمد الله في عمره

إلى من منحتني الحب و الحنان، إلى من تكثر من الدعاء لي في السر والعلن، إلى من حملت همي وأمدتني بالقوة في لحظات ضعفي.

أمي أمد الله في عمرها

إلى الذين أحاطوني بحنانهم و تشجيعهم لتخطي عناء الدراسة والذي أعتز و أفتخر بهم دائماً.

أخوتي بشار، طارق، شيرين، محمد

إلى شمعة دربي، وإلى كل ما أملك في هذه الحياة

ابنتي الحبيبة "كندة"

أهدي هذا العمل..................

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله على جزيل نعمائه وكريم عطائه وسابغ آلائه. والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وأمام المجاهدين وخاتم النبيين وعلى آله وصحبه الغر الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

فيسرني في المراحل النهائية لهذه الأطروحة أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للمشرف على هذه الأطروحة أستاذي وقدوتي الدكتور نواف موسى شطناوي، الذي تابعها بجدية وعطاء بروح المربي وتواضع العالم، أشكره لصبره معي، أشكره لوفائه وإخلاصه وموضوعيته التي تمثلت في أسمى معانيها، فكان لما أرشدني إليه من نصح وتوجيهه الحافز الأول لإنجاز هذه الرسالة. فجزاه الله عني كل خير وجعل جهده في ميزان حسناته يوم القيامة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور محمد عاشور والأستاذ الدكتور عدنان العضايلة، والدكتور عبدالحكيم حجازي، والدكتور خليفة أبو عاشور لموافقتهم على المشاركة في لجنة المناقشة، مثمنه لهم كل التوجيهات والإرشادات التي أضفت على هذه الرسالة طابع الإثراء.

وباقة ورد معطره بأريج المحبة إلى كل من وقف إلى جانبي وساعدني على إتمام هذا العمل. وأخيرا أقدم شكري إلى كل من أسهم من قريب أو بعيد في انجاز هذه الأطروحة.

فمن قبيل رد الفضل إلى أهله أشكر هؤلاء جميعاً.

الباحثة

المحتوى

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

الجدول		الصفحة
	فيها من وجهة نظرهم	
الجدول 13 :	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية	70
الجدول 14 :	تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، والكلية، والخبرة، والرتبة الأكاديمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك	71
الجدول 15 :	المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة الأكاديمية على العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس والممارسات العملية والعدالة التنظيمية	72
الجدول 16 :	التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات أفراد العينة المقابلة (ن=12) لسبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية	74

قائمة الملاحق

الملخص

العقلة، ريما محمود. العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2011. (المشرف: د. نواف موسى شطناوي)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. تكوّنت عينة الدراسة من (481) عضو هيئة التدريس في جامعة اليرموك، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بالإضافة إلى مقابلة (12) من القادة الأكاديميين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين لجمع البيانات اللازمة، تم بناء الأداة الأولى وهي استبانه تكونت من قسمين: القسم الأول لقياس مستوى العدالة التنظيمية السائدة في جامعة اليرموك، اشتملت على (40) فقرة موزعة على مجالين هما: مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس، ومجال الممارسات العملية، والقسم الثاني لقياس مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، اشتملت على (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: مجال التدريس، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع. والأداة الثانية هي أداة المقابلات والتي تضمنت سؤال مفتوح حول سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية، حيث تم مقابلة(12) من القادة الأكاديميين للتعرف على سبل تحسين العدالة التنظيمية، وتم تحقيق معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة الأولى .

بينت نتائج الدراسة إلى أن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة (متوسطة)، ودرجة مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت بدرجة (مرتفعة) ، ووجود علاقة ايجابية ذات دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$) بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة

اليرموك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ومتغير الكلية في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في المجالات، وجاءت الفروق لصالح سنوات الخبرة (10) سنوات فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر مغير الرتبة الأكاديمية في المجالات، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ.

وأخيرا" قدمت الدراسة عدة توصيات قد تؤدي إلى تحسين مستوى العدالة التنظيمية ومن أبرزها: تعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب، و خلق مناخ تنظيمي داعم/خـصوصا دعم الإدارة العليا" ، وعمل دورات تدريبية تركز على موضوع العدالـة" والتنفيـذ الـدقيق والعادل، والعمل على التطوير والتجديد في جميع تفاصيل الهيكل التنظيمي للجامعة.

الكلمات المفتاحية: (العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، جامعة اليرموك)

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تشكل الجامعات أحد الأركان الأساسية في أي مجتمع، وذلك لأنها مؤسسات تربوية بحثية وتنموية في آن واحد، وبذلك فإنها تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها ثم في مكوناتها ومخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالمجتمع المحلي الذي يحتضنها ذات طبيعة حركية ومؤثرة، ويرقى بمكانتها إلى مستوى الريادة والتميز بين مؤسسات المجتمع الأخرى.

ولن يتسنى للجامعة المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية والتقدم إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وأداء عالٍ ومتميز لأعضاء هيئة التدريس فيها (السعود وسلطان 2009).

ويكمن دور الجامعات في التنمية من خلال القيام بأدوار متعددة ومتشعبة، ويتفق خبراء التعليم على وجود ثلاث وظائف رئيسة للجامعات الحديثة وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف الثلاث مترابطة ومتشابكة ويصعب فصل إحداها عن الأخرى (بدران، 2001).

وتسعى معظم الجامعات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير (العبادي والطائي، والأسدي، 2008)، ويشير جاد الرب (2010) إلى أن الوصول إلى أداء وظيفي متميز للعاملين في الجامعات وأعضاء هيئة التدريس فيها مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية سواءً في الجوانب المادية أو المعنوية.

إن موضوع العدالة التنظيمية كان مركز اهتمام مختلف المدارس الإدارية الحديثة، وما زالت المؤسسات التعليمية المختلفة والجامعات في مختلف دول العالم تهتم به (Calıskan, 2010).

وقد أكدت جميع المدارس الإدارية بلا استثناء هذا المبدأ الإداري، الذي شق طريقه في الأدب التربوي والإداري تحت مسمى (العدالة التنظيمية) (Organizational justice) وهو من المبادئ الإدارية الداعية إلى التعامل مع أفراد المؤسسة على أساس من العدل والمساواة، للوصول إلى إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات (Greenberg, 1990).

وقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية مبادئ العدالة وقيمتها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ورضا الأفراد العاملين فيها، ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة، كانت هناك محاولات جادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات واستخدامها أساسا" لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي، وهذا التطبيق أدى إلى شيوع مفهوم العدالة التنظيمية كأحد مفاهيم السلوك التنظيمي الحديث حيث استقطب كثيراً من الباحثين في مجال الإدارة لدراسته وتعرّف أبعاده ومضامينه (العجمي، 1998).

وتنطلق أهمية العدالة التنظيمية من اعتبارها متغيرا مهما في عمليات الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص (Grandey,2001)، إذ أشار أيكان (Aycan,2005) إلى أن العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع بحثاً ودراسة في السيكولوجية التنظيمية، وذلك لأنها من أهم أولويات القيم في المنظومة الإدارية التي احتلت أعلى القيم لدى المديرين. ويتأثر الفرد بالقيم الاجتماعية والدينية والتنظيمية السائدة في مؤسسته، ومن أهم العوامل المؤثرة في العلاقة بين المديرين والعاملين مدى إدراك أحد الطرفين لتحقيق هذه القيم، ومن هنا جاء

الاهتمام بتفسير السلوك الناتج عن العلاقة المذكورة، والتنبؤ بالسلوك في مواقف العمل وعلاقات التبادل الشخصي (حمودة، 1999).

كما أن تحقيق مستوى مقبول من العدالة التنظيمية في الجامعات التي يعملون بها أعضاء هيئة التدريس يولد الانتماء التنظيمي لدى الجامعات التي ينتمون إليها مما يؤدي إلى فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي (Kottrabac, 2003)، فقد أكد كولجيست وجرينبيرج (Colquitt & Greenberg, 2003) أن العاملين الذين يشعرون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة.

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات، فقد أكد العساف (2006) أن أهم القيم الإدارية هي قيمة العدالة، وأن من أولويات القيم المؤثرة في النظام الإداري التي احتلت أعلى القيم لدى المديرين ويجب الالتزام والعمل بها هي قيمة العدالة، كما أشارت نتائج دراسة المبسلط (1999) إلى أن عنصر العدالة يحتل المركز الأول من بين عناصر إدارة العلاقات الإنسانية في درجة أهميته في تشكيل الثقافة المؤسسية لدى أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

وتعتقد الباحثة في ضوء نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة شمسنك (Schmiesing, 2002)، ودراسة المعايطه (2005)، ودراسة السعود وسلطان (2009)، ودراسة أرجون (Argon,2010) أن شيوع العدالة التنظيمية في أي مؤسسة سيؤدي إلى مزيد من الولاء والدافعية والثقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى أداء أفضل يتميز بالكمية والنوعية

المطلوبة، كما أن التركيز على الجامعة وعلى أعضاء هيئة التدريس، وأدائهم وطبيعة العلاقة بينهما؛ هو أمر يستحق الدراسة.

وجامعة اليرموك من الجامعات الرئيسة في الأردن التي تضطلع بدور مميز في إعداد الكوادر المؤهلة لتحقيق التنمية الشاملة والتي لا بد من التأكد من شيوع مستوى جيد من العدالة التنظيمية، خصوصا في ظل ما يدور من جدل حول كثير من الإجراءات التي تترافق مع التعيينات في مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية ، ومدى الالتزام بالعدالة التنظيمية في ذلك. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة ،وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها ، وسبل تحسين مستوى هذه العدالة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن تحقيق أهداف الجامعة يعتمد على أداء الأكاديميين والإداريين فيها، وفي مقدمة ذلك رؤساء الأقسام، وعمداء الكليات، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس، لذا فإن تحقيق الجامعة لأهدافها يعتمد بشكل كبير على مجموعة من العوامل ومن أهمها تحقيق العدالة لدى العاملين فيها.

ويواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية الكثير من المشكلات، يتعلق بعضها بتدني مستوى العدالة التنظيمية ومنها ما يتعلق بنظم التقييم والترقية، علاوة على بعض المشكلات التي تتعلق بالتسهيلات المقدمة لإعداد البحوث ونشرها، وحضور المؤتمرات العلمية، وضعف الاستقرار الوظيفي في العمل (السعود وسلطان، 2009).

كما أن انتشار المشكلات المتعلقة بتدني مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة قد يؤثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم في تحقيق الواجبات الموكلة إليهم، فقد أشار الخطيب (2001) إلى أن شعور عضو هيئة التدريس بالعدالة في الأجور والكفاءات والحوافز

والتعويضات، وتوزيعها بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته وأدائه الوظيفي يؤدي إلى قيامه بأداء واجبه على أكمل وجه.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة بغية الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها.

وتحديداً تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستجابات أفراد العينة في جامعة اليرموك حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك تعزى لمتغيرات: الجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟
5. ما سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة، وهو مفهوم العدالة التنظيمية الذي يرتبط، كمتغير مستقل، بمفهوم له أهميته في تحقيق الجامعة لأهدافها الوظيفية وهو الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها، وبالتالي فان النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة من المتوقع أن تسهم في بناء صورة واضحة عن العدالة التنظيمية في

جامعة اليرموك، وبناء عليه يمكن تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لأصحاب القرار في جامعة اليرموك وغيرها من الجامعات، وتتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. يمكن أن تفيد هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالإدارة التربوية، حيث لاحظت الباحثة نقص المكتبة العربية في مفاهيم العدالة التنظيمية وأنواعها، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، لذا فإن هذه الدراسة من الممكن أن تقدم مساهمة نظرية في مجال العدالة التنظيمية لمكتبة الإدارة التربوية.
2. كما تفيد هذه الدراسة رئيس جامعة اليرموك وأصحاب القرار الإداري والعاملين فيها، وذلك بإعطائهم صورة واضحة عن العدالة التنظيمية من وجهة نظر أهم عنصر في العمل الأكاديمي وهم أعضاء هيئة التدريس ومن الممكن أن تفيد هذه الدراسة أيضا" القادة الأكاديميين من خلال ما تقدمه من مقترحات تسهم في تحقيق العدالة التنظيمية، وتساعدهم على تطبيقها في مواقعهم القيادية.
3. وقد تفيد هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وذلك بوضعهم بصورة الحال حول الأوضاع المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي في الجامعة، وأهمية دورهم في تحقيق أهداف الجامعة من خلال أدائهم الوظيفي ومساهمتهم في تحقيق العدالة التنظيمية.
4. من الممكن أن تفيد هذه الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن أن يعتمد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول العدالة التنظيمية المدركة من قبل أعضاء هيئة التدريس ومستوى أدائهم والمساهمة في عملية التطوير والتحسين في الأداء.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **العدالة التنظيمية:** " هي درجة إدراك القادة الأكاديميين لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها أعضاء هيئة التدريس، من خلال ما يقدموه من جهود في مجال عملهم وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات مقارنة بجهود نظرائهم " (المعايطة، 2005) .

وتعرف إجرائياً: بأنها درجة استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة الخاصة بالعدالة التنظيمية التي أعدتها الباحثة.

- **القادة الأكاديميون:** عرفهم القريوتي (2004) بأنهم الأفراد الذين يؤثرون على مجموعة من الأفراد أو جماعة ويكسبون تعاونهم طواعية وتحت قيادتهم ويحققون التجانس بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة أو الجامعة.

ويعرفون إجرائياً لغايات هذه الدراسة : بأنهم العمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام، في جامعة اليرموك.

- **الأداء الوظيفي:** عرف الحوامدة والفهداوي (2002: 170) الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهمته وتحمل مسؤولياته والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية".

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بدرجة استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة الخاصة بقياس مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس و القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك، و البالغ عددهم (481) عضو هيئة تدريس، و(12) من العمداء ونوابهم ورؤساء الاقسام، وذلك في الفصل الأول من العام الدراسي 2011/2010.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة التي تتعلق بموضـوع الدراسة، والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها :

أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء من الدراسة الأدب النظري المتعلق بموضوعها، حيث تم التعريـف بموضوع العدالة التنظيمية، وأهميتها، ونظرياتها، وأنواعها، كما تناول هذا الجزء أيضاً مفهوم الأداء الوظيفي بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، وسبل تحسينها والعوامـل المـؤثرة، وكيفية قياسها وفوائد هذا القياس، كمل اشتمل هذا الجزء على الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

العدالة التنظيمية ومفهومها:

تم الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية منذ زمـن أفلاطـون وسـقراط (Colquitt Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001)، وما زالت المنظمات والمؤسسـات التعليميـة والجامعات تهتم به فقد أشار امبروز (Ambrose, 2002)إلى أن العدالة مهمة جداً ليس فقط في الحياة اليومية، بل إن العدالة مهمة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعـات والمـدارس، لضمان فاعلية الأداء الوظيفي للمدرسين والعاملين فيها.

وقد لاقى مفهوم العدالة التنظيمية في الفترة الأخيرة الكثير من الاهتمـام مـن قبـل الباحثين، وحاولت العديد من الدراسات البحث في مستواه لدى المنظمات والمؤسسات التعليمية

وخصوصاً الجامعات، والكشف عن مخرجات هذا البناء في المنظمات الحكومية على اختلافها (Colquitt & Greenberg, 2003).

وتعود فكرة العدالة التنظيمية بمفهومها الحالي في المؤسسات التعليمية من جامعات ومدارس وغيرها إلى نظرية المساواة التي وضعها (Stacy Adams) في منتصف الستينيات من القرن الماضي، والتي تنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. ولكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما وذلك للتخلص من هذا التوتر (Robbins & Judge, 2007).

إن العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع بحثاً ودراسة في السيكولوجية التنظيمية، وانه تم نشر أكثر من (300) دراسة علمية تبحث في موضوع العدالة، وقد تضمن البحث في العدالة التنظيمية في مختلف أنواع المهن المكتبية والميدانية (Aycan, 2005).

إن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من المفاهيم القيمية الركيزة في الإدارة الحكومية، ومفهوم العدالة التنظيمية تحديداً قد وجد اهتماماً متصاعداً في الغرب مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، ولم يبتعد واقع الإدارة الحكومية في الوطن العربي عن العدالة التنظيمية (الفضلي والعنزي، 2007).

ولقد تعددت المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين الذين تناولوا العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) موضوعاً لدراستهم، وذلك لأهميته في الحياة التنظيمية ولأثر العدالة التنظيمية على العاملين في المنظمات وعلى سلوكياتهم، واتجاهاتهم نحو العمل، والمنظمة، وزملاء العمل.

يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها الموظف في المنظمة التي يعمل فيها (James, 1993)، وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (زايد، 1995: 24).

ويشير كاليسكان (Calıskan, 2010: 68)"إلى أن العدالة التنظيمية تشتمل على تصورات الموظفين والعاملين في الجامعة نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر الموظفين والعاملين حول المعاملة التي يحصلون عليها ويحصل عليها الآخرون ضمن الجامعة نفسها". كما ذهب ماير وألين (Meyer & Allen,1997: 23) "إلى أن العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم".

كما ألمح ستينر ورونالد (Steiner & Rolland, 2006) "إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، أي أن ما يدركه فرد بأنه غير عادل قد يدركه فرد آخر بأنه إجراء عادل وموضوعي، وفي ضوء هذه الطبيعة النسبية للعدالة التنظيمية يمكن القول بأن للفروقات الفردية ذات الطابع النفسي أثراً على الكيفية التي يتم من خلالها إدراك الممارسات العادلة من غير العادلة، وقد أشار إلى هذا المفهوم للعدالة التنظيمية براين (Byrne, 2003) حيث أشار إلى أن نسبية العدالة التنظيمية تقتضي عملية مقارنة الفرد مع العاملين في نفس الظروف. ومع نفسه أما عن مقارنته مع نفسه فتتم من خلال قيامه بقياس مدخلاته مثل الجدارة ومستوى التعلم ومهارته ومقدار الجهد المبذول مع مخرجاته مثل العوائد المادية والترقية والاهتمام الذاتي من تقدير واحترام.

في حين يلاحظ أن العديد من الباحثين فسرو العدالة التنظيمية من خلال مقارنة الفرد مع الآخرين فقط، فقد أشار المعايطة (2007: 34) إلى أن العدالة التنظيمية "تعرف من خلال

نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على أنها نسبة العوائد للمدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص الآخر المقارن". ويؤكد هذا التعريف العطوي (2007: 45) حيث أشار إلى أن العدالة التنظيمية هي "إدراك العاملين للعدالة من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر من خلال أسلوب التعامل السائد، وأن هذا الإدراك يؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل".

واشارت العساف (2005) إلى أن درجة العدالة التنظيمية هي نسبة المدخلات (الجهد المبذول في العمل) إلى المخرجات (الراتب أو الدخل أو الإعتراف والتقدير) مقارنة بالآخرين، وتشتمل العدالة على ثلاث خطوات رئيسة هي: التقييم، والمقارنة، والسلوك، وتتضح العدالة في الرضا الوظيفي للعاملين عندما يشعر الموظفون بأن مكافآت المنظمة (الراتب والإعتراف والتقدير) موزعة بالتساوي بينهم، وفقاً لجدارتهم (أي درجة استحقاق كل واحد منهم).

في ضوء ما سبق من تعريفات ترى الباحثة أن العدالة التنظيمية بمفهومها التربوي ضمن نطاق الجامعات تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وشعور العاملين بالمساواة سواء على نطاق المقارنة مع غيرهم في نفس الظروف المشابهة أو مع أنفسهم من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم.

ويُشير زايد (1995) إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو الظلم في مكان العمل، وإن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل أو بآخر، وبغض النظر عن قوة عناصر العملية الإدارية، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث تطور كبير في مستويات الأداء التنظيمي.

الفصل

وهناك أربع مرجعيات (Robbins & Judge, 2007) يختارها الموظف للمقارنة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم:

1. الذاتية – الداخلية: يقارن الموظف خبراته بخبرات موظف آخر في مراكز مختلفة داخل المنظمة التي يعمل فيها حالياً.
2. الذاتية – الخارجية: يقارن الموظف خبراته بخبرات موظف آخر في مركز خارج المنظمة التي يعمل فيها حالياً.
3. الآخر – الداخلية: يقارن موظف آخر أو مجموعة موظفين آخرين خبراتهم مع خبرات موظف آخر داخل المنظمة التي يعملون فيها حالياً.
4. الآخر – الخارجية: يقارن موظف آخر أو مجموعة موظفين آخرين خبراتهم مع خبرات موظف آخر خارج المنظمة التي يعمل فيها حالياً.

وبناء على نظرية المساواة فإن الموظفين عندما يدركون عدم المساواة، فإنه يتوقع منهم أن يقوموا بإحدى الخيارات الستة الآتية (الجبر، 2002؛ القطاونة، 2003):

- يغيرون من مدخلاتهم: إن الموظفين الذين يحصلون على مردود أقل يميلون إلى التقليل من جهودهم وأدائهم في العمل.
- يغيرون من مخرجاتهم: إن الموظفين الذين يتقاضون الراتب على أساس القطعة يمكن أن يزيدوا من رواتبهم وذلك بإنتاج كميات أكبر من الوحدات ذات نوعية أقل.
- يغيرون من إدراكهم لأنفسهم: إن الموظفين يغيرون من إدراكهم لجهودهم بأنهم معتدلون في أدائهم لأعمالهم، ولكن بعد المقارنة مع غيرهم يدركون بأنهم يعملون أكثر من الآخرين.

- يغيرون من إدراكهم للآخرين: يقوم بعض الموظفين بالتقليل من أهمية الأعمال التي يقوم بها الآخرون مقارنة مع انتاجاتهم، فالموظف الذي يستحق المكافأة نتيجة لعمله، يرى بأن على الآخرين أيضاً القيام بجهد أكبر في العمل.
- يختارون مرجعيات مختلفة: إن الموظفين قد يغيرون من مرجعية مقارنة معدل مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم في منظمات أخرى أو في نفس المنظمة، إن أي مرجع يختاره الموظف سوف يؤثر على المعلومات التي يمتلكها حول مرجعية المقارنة.
- يتركون العمل: يحاول بعض الموظفين التقليل من الشعور بعدل العدالة بترك العمل بعد نفاد جميع الخيارات السابقة.

أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ويمكن إدراك أهمية العدالة من خلال ما يلي (القطاونة، 2003).

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد.
- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القـرار، وعلـى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي الـسائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخـاذ القـرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.

نظريات العدالة التنظيمية:

لقد استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، وبشكل موجز فإن هذه النظريات تفترض أن الفرد يوازن ويقـارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فـإذا تـساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة، أما إذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجـات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شـعوراً بالتوتر (جاب الله، 1991).

ونظراً للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، فقد انصبت جهود الباحثين على تفسيرها لتصبح موضوعاً مستقلاً له نظرياته وباحثوه المتخصصون، ومن أهم هذه النظريات: نظرية العدالة لآدمز، ونظرية العدالة لرولس، ونظرية العدالة لبـورتر ولـولر، ونظريـة العدالـة الاجتماعية لفردركسون، وهي كما يأتي:

1ـ نظرية العدالة لآدمز (Adams):

لقد ارتبط تطوير نظرية العدالة في أساسها وتجربتها باسـم (Stacy Adams) وقـد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو

المبادلة، ونظرية المساواة أو العدالة، ويرى آدمز (Adams, 1963) أن إحساس العامل بخلل العدالة التنظيمية في مؤسسته أو جامعته يعتمد على عملية المقارنة مع ذاته، وذلك من خلال ما يأتي:

- مقارنة الفرد إنجازاته مع ما يستحق، وحصوله على أقل مما يستحق، وهذا يترتب عليه شعور العامل بحالة من الغضب أو السخط.
- مقارنة الفرد مع ما يستحق، وحصوله على أكثر مما يستحق؛ مما يترتب عليه شعوره بالذنب.

وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثالها للعاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله (ماهر، 2003).

كما أوضح كل من أورجان وبات مان (Organ, patman, 1990) بأن جوهر نظرية العدالة يدور حول العلاقة ببين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض النظرية أو درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته. إن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين.

2 ـ نظرية التعزيز والاشتراط الإجرائي:

إن الذي تحدث عن هذه النظرية هو العالم سكنر حيث عكس في نظريته قانون الأثر الذي وضعه ادوارد ثورندايك، أي انه قد فسر حالة الرضا بأنها الحالة التي لا يبدو من الكائن

الحي أي محاولة لتجنبها بل إنه يعمل على استمرارها وبقائها وتكرارها، ويقصد بحالة عدم الرضا تلك الحالة التي يبذل فيها الكائن الحي كل محاولاته من اجل التخلص منها وتجنبها وبتعبير آخر إن السلوك محكوم بنتائجه أي أن السلوك الذي يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها يمكن تكراره أما السلوك الذي يؤدي نتائج غير مرغوب فيها فإن احتمالية تكراره تكون ضعيفة (الصيرفي، 2009).

وتأسيساً على هذا القانون يرى سكنر أن الفرد يتعلم أي شيء يجلب له نتائج مرغوب فيها وان ذلك السلوك يزداد على نحو متكرر كما أن السلوك الذي لا يتبعه فائدة يتناقص لذلك فإن السلوك يتشكل بواسطة النتائج التي تلي الاستجابة وهذا ما أطلق عليه سكنر علميا اسم التعزيز وإذا استطاع الفرد أن يتحكم بالتعزيز استطاع أن يحدد الاستجابات وزيادتها وإذا أوقف التعزيز للاستجابات يؤدي إلى إيقافها أو عدم ظهور تكرارها (الصيرفي، 2009).

ويظهر مما تقدم أن هذه النظرية تقترح على المدير انه إذا أراد أن يحافظ على سلوك تنظيمي مرغوب فيه فعليه أن يؤثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك وإن التعزيز الايجابي هو أكثر الاستراتيجيات فعالية في عملية المحافظة على السلوك أو تعديله كما وان هذه النظرية تفيد المدير في مجال تفسير العلاقة بين الرضا والأداء أي أن الأداء العالي الذي تم تثبيته وتعزيزه بشكل كاف يؤدي إلى رضا عال والذي بدوره يقوم بالمحافظة على الأداء الجيد.

3_ نظرية العدالة لرولز (Rawls):

أشار عبد المطلب (1999) إلى أن العدالة عند رولز (Rawls) هي الإنصاف، وتعني إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية. وأشار ايضا" إلى أن نظرية العدالة عند رولز (Rawls) تضم ثلاثة تصورات، وهي كما يأتي:

1. التصور الشخصي، الذي يقوم على مبدأ أن الأفراد ينظرون إلى بعضهم البعض على أنهم أصحاب حقوق في احترام وعناية، ومتساوون في اختيار المبادئ التي ستنظم الترتيبات الأساسية لمجتمعهم.

2. تصور العلاقات بين الأشخاص، حيث إن للناس تصورات مختلفة للصلاح، ويضفون ادعاءات متعارضة تجاه الآخر، ولديهم اعتقادات متعارضة: دينية، وفلسفية، وأخلاقية.

3. تصور للبنية العامة وغايات التعاون الاجتماعي، حيث إن التعاون الاجتماعي المنظم حول بنية أساسية يقوم على الحريات السياسية والحقوق الشخصية (الحقوق السياسية والمدنية التي يتمتع بها المواطن)، والفرص الاقتصادية والاجتماعية (الفرص والموارد المتاحة لأعضاء المجتمع).

ويلاحظ أن نظرية العدالة معنية بمسألة تقوم على المبادئ التي تستخدم في توزيع الحقوق والواجبات الأساسية، وتحدد توزيع ثمار التعاون الاجتماعي، فالتركيز على العدالة التوزيعية لا العدالة التصحيحية.

4- نظرية العدالة لبورتر ولولر (Porter & Lawler):

في عام 1986 قام كل من بورتر ولولر (Porter & Lawler) بتطوير نظرية التوقع لـ (Vroom)، حيث تم إضافة متغير جديد هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعليا للعامل مع العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا، وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم رضا وتنخفض الدافعية

للاستمرار في الجهد. والعوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر او الراتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته (العميان، 2002).

لقد أشار نوي (Noe, 2008) إلى أن نظرية التوقع تذهب إلى أن سلوك الفرد يستند إلى ثلاثة عوامل:

1. العامل الأول: التوقع، ويقوم على الربط بين الأداء التصوري والأداء الفعلي.
2. العامل الثاني: الوسيلة، وتقوم على الربط بين الأداء والنتيجة.
3. العامل الثالث: التقييم، وهو القيمة التي يضعها الشخص على النتيجة.

إن نظرية التوقع لا تهتم بتحديد أنواع الحاجات ولكن تهتم بعملية التفكير التي يستخدمها الأفراد لتحقيق المكافآت (العاني، 2007)، وقد تم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها (الطويل، 2001).

5ـ. نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson)

لقد انطلق فردريكسون (Fredrickson, 1986) بنظرية العدالة الاجتماعية من واقع المجتمع الأمريكي في الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية.

إن هذه الظروف الاجتماعية في المجتمع الأمريكي أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على قدم المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق (المعايطة، 2007). وقد وضع فردركسون (Fredrickson, 1986) الافتراضات الآتية لنظريته:

- التمثيل البيروقراطي من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.
- حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري، ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل الإداري، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.
- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

أشار القطاونة (2003) إلى أن فردريكسون (Fredrickson) وضع نظريته في العدالة بوصفها مرتكزاً مهماً في حقل الإدارة بديلاً عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، وتحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية. وفي ضوء هذه النظرية يصنف فردريكسون (Fredrickson, 1986) العدالة التنظيمية إلى:

- العدالة الفردية بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.
- العدالة الفئوية في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة.

- **العدالة الطبقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظـائف والتعليم وغيرها من المنافع.**
- العدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الأجـور على أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع.

تبين من خلال النظريات التي تم استعراضها بأنه تم بناء الركائز الأساسـية للعدالـة التنظيمية، من خلال ما دعت إليها نظرية العدالة لـ (Adams) إلى ربط العدالة التنظيميـة بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، وتفسير نظرية (Rawls) للعدالة التنظيمية مـن حيـث توزيع الدخل بين أفراد المجتمع بشكل عادل ومتساوٍ بناءً على حالة الطبيعـة الأولـى. أمـا نظرية (Porter & Lawler) فقد ركزت على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمـل يعتمـد على القيمة المتوقعة في المكافأة التي يحصل عليها. وأما نظريـة العدالـة لـفردريكـسون (Fredrickson) فقد ركزت على توفير فرص العمل لجميع الناس، وإتاحـة الفـرص دون تمييز في الحقوق والأجور وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، وذلك من خلال قيـام الأجهـزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، اذ صنفت العدالة إلى: العدالة الفردية في احترام الذات الإنـسانية، والعدالة الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة الطبقية بين الجماعـات العرقيـة المكونة للمجتمع، من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية وذلك بتـساوي الأجور في القطاعين العام والخاص.

أنواع العدالة التنظيمية:

لقد ارتبط مفهوم العدالة التنظيمية بعدة جوانب ذات أبعاد تنظيمية، من ضـمن هـذه الأبعاد البعد المتعلق بالجوانب المادية مثل الأجور والحوافز والمكافـآت، والبعـد المتعلـق

بالجوانب المعنوية مثل أساليب التعامل بين الرئيس والمرؤوس، والبعد المتعلق بالجوانب الإجرائية مثل اتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب المادية والمعنوية، ومن خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية يظهر أن هناك ثلاثة أنواع للعدالة التنظيمية، وهي كما يأتي:

1ـ عدالة التوزيع:

يعود منشأ هذا النوع إلى المساهمات التي قدمها آدمز (Adams, 1963) في ضوء نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة، وقد أشار مورمان (Moorman, 1991) إلى أن العدالة التوزيعية تعد من أهم أبعاد العدالة التنظيمية، حيث إنها تعنى بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه.

وتنص نظرية عدالة التوزيع إلى أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد (الصيرفي، 2009)، وهذا هو معنى التوازن والانسجام بين عوامل المكانة فمن العدالة أن يقل أجر العامل الأقل من غيره من ناحية السن والاقدمية والتعليم، وأن يزيد أجر العامل بزيادة العوامل المشار إليها عن مثيلتها بالنسبة إلى غيره وفي الحالتين يجب أن تتناسب التعويضات مع العوامل الاستثمارية وهنا تقوم العدالة ويحتمي بها الفرد والجماعة التي ينتمي إليها ولا يكون هناك ما يدعو إلى الشكوى (الطحيح ومحمد، 2003).

فالعدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات، وبين ما يتحمله من تكاليف كما أن التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية وبين مكانة غيره من

أعضاء الجماعة تُحدد انطباعاته بالنسبة لهم ودافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه (Robbins & judge, 2007).

ويتبين مما سبق أن عدالة التوزيع هي أحد المعايير التي يستخدمها الأفراد في تقييم مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من خلال عدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها نسبة إلى مدخلاتهم ومساهماتهم، وفي ضوء ذلك فقد أشار زايد (1995) إلى أن عدالة التوزيع تتضمن جانبين مهمين، هما كما يأتي:

- جانب مادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مادية.
- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

2-عدالة الإجراءات:

إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (الصيرفي، 2009).

إن مفهوم العدالة التوزيعية لم تستطع الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بعدالة الكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات الخاصة بمكافآة الأفراد على جهودهم خاصة في مجال كيفية التخطيط للأجور والحوافز أو كيفية تقييم الأداء، نتيجة لذلك قام كل من ثبيت وولكر (Thibaut & Walker) بإدخال مفهوم جديد للعدالة التنظيمية يرتبط بشكل جوهري بعدالة القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات التي يستحقها الفرد (الطويل، 2001).

وتعرف العدالة الإجرائية بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات (Robbins & Judge, 2007).

وأشار كوبمان (Koopmann, 2003) إلى وجود نوعين للعدالة الإجرائية، وهما:

- العدالة المعلوماتية: وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع والمبررات المنطقية وراء هذه القرارات ومنطلقاتها.
- العدالة النظمية: وتعني اتباع منهجية تقوم على أسس واضحة وثابتة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات، أي وجود نظام يتم في ضوئه تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات المتعلقة بكيفية اتخاذ قرار توزيع المخرجات.

أشار (الصمادي، 2008) إلى ظهور العلاقة الوثيقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، حيث إن إحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بعدالة الإجراءات، وأن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

3-عدالة التعاملات:

وهي تعني مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية. ويؤثر ذلك بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين (الصمادي، 2008).

هذا ويلاحظ أن العنصر الذي يحدد وجود عدالة تنظيمية من عدمه هو عدالة التوزيع أي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن وجدت تلك العدالة وجدت عدالة تنظيمية، ويشير ريغو وكانها (Rego & Cunha, 2006) إلى أن العدالة التعاملية تعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طرق تصرف الإدارة تجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين.

وقد أشار العطوي (2007) إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة، وهما كما يأتي:

- عدالة العلاقات الشخصية: وتشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

- **عدالة المعلومات: فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل** المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكيد.

وربما يعود السبب في عدم عدالة التعاملات إلى أن عدالة التوزيع هي العنصر الرئيسي في مفهوم العدالة التنظيمية وباقي أنواع العدالة التنظيمية هي فقط لتفسير عدالة التوزيع (الصيرفي، 2009).

الأداء الوظيفي:

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل المختصين في الإدارة التربوية ويعرّف في معجم الاصطلاحات الإدارية بأنه "القيام بأعباء الوظيفة مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه للعامل الكفء المدرب" (العلاق، 1996: 20) وقد أشار وجنر وهوليك (Wagner, John & Hollenbeck, 1992: 106) إلى أن الأداء الوظيفي هو "حصيلة أداء تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث إن الفرد الذي يمتلك القدرة على أداء عمل معين لن يكون قادرا على انجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية لأدائه والعكس صحيح".

وعرف الحوامدة والفهداوي (170: 2002) الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهمته وتحمل مسؤولياته والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية". وعرّف مصطفى (415: 2002) الأداء الوظيفي بأنه "بلوغ الفرد أو فريق العمل، أو المنظمة من الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية". وعرفه أرنولد وببليك (Arnold & Publick, 2003: 14) بأنه "حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها".

من خلال التعريفات السابقة، يتضح الكثير من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، حيث يخضع بعضها لسيطرة الموظف، بينما يخرج بعضها الآخر عن هذه السيطرة وتبرز التعريفات السابقة أهمية مجموعة من العوامل وهي كما يأتي:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات

يعد الموظف الكفء بعمله، القادر على أداء مهامه وفق الأسس والضوابط الموضوعة، من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها. فقد أشار الجبر (2002) إلى أن من أهم المدخلات في المؤسسات الجامعية هم أعضاء التدريس الذين يجب أن يتسموا بأنماط سلوكية ومستوى من الأداء المتميز المتوافق والمنسجم مع الأهداف التي تطمح الجامعة إلى تحقيقها.

وقد أشار الخطيب (2001) إلى مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحسين قدرة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على أداء المهام الموكولة إليهم بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذا المبادئ

1. العدالة التنظيمية وتشمل العدالة بجميع أنواعها من حيث عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات فعندما يشعر عضو هيئة التدريس بالعدالة في الأجور والمكافآت والحوافز والتعويضات بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته وأدائه الوظيفي يقوم بأداء واجبه على أكمل وجه.

2. **التدريب: وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى استخدام مجموعة من** الأسس والمفاهيم والأساليب التي تحدث تغيرات محددة سلوكية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الفرد أو الجماعة في الجامعة مما تزيد من معدلات أداء أعضاء هيئة التدريس لأعمالهم.
3. تحسين المناخ المادي في العمل: ويشتمل على توفير الشروط المناخية المناسبة من أضاءه جيدة، وتهوية مناسبة، وحرارة معتدلة، والتي تعمل على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم.
4. تحقيق التعاون: فمن خلال العمل الجماعي المتسم بروح الفريق الواحد سوف يسود التعاون، والذي يحفز أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ذكر (عبد المحسن، 2002) انه يجب على أي مسؤول أن يأخذ بالحسبان عند تقييم الأداء لعمل منظمة ما بأن هناك عدة عوامل قد تؤثر في الأداء هي:

1. مدى تأخر الأعمال: ذلك أن كثرة التأخر في العمل يمكن أن تسبب تعجل في الانجاز غير المتقن.
2. التطورات التنظيمية والإجرائية: فتعد ذات اثر مباشر في الأداء فتبسيط إجراء العمل باختصار الخطوات والمراحل المطلوبة يقلل من الموارد المستخدمة والوقت المطلوب للانجاز.
3. العوامل التقنية والتكنولوجية: وتتمثل بما يمكن إدخاله من تكنولوجيا متطورة وأجهزة ومعدات حديثة وبرمجيات، إذ أن الأداء يتحدد بمستوى التقنيات المستخدمة والمتوفرة لديهم ونوعيتها.

كما ذكر بارون (Baroon, 1999) مجموعةً أخرى من العوامل التي تتفاعل جميعها لتحديد مستوى أداء الأفراد، ومن أهم هذه العوامل:

- دافعية الأفراد للانجاز.
- مناخ العمل وبيئته.
- القدرة على أداء العمل المطلوب.

أشار (الشبول، 2002) إلى أن الأداء العام للمنظمة يعتبر هو المحصلة المتكاملة لنتـاج أعمال المنظمة وتفاعلها مع البيئة وهو يضم كلاً مما يلي:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
- أداء المؤسـسة فـي إطـار البيئـة الخارجيـة (الاقتـصادية والاجتماعيـة والثقافية....الخ).

قياس الأداء الوظيفي:

وأداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصـولاً إلى التأكد من أن نظم العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفعالية وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمـة من الفعالية وتشمل كلاً من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة (الصرايرة، 2010).

ونظراً لوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز قياس الأداء المؤسسي عن القياس التقليدي للأداء (النعيمي، 2007).

فوائد قياس الأداء في العمل:

أشار كل من (النعيمي،2007) و(الشبول،2002) إلى أن قياس وتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى العديد من الفوائد، ومنها ما يأتي:

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافًا هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- الارتكاز على أهداف واضحة وقابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات. تحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

- ويتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس ويسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشـــرات وتليها عملية متابعة ورقابة مستمرة، ومن خلال هذه المؤشرات يمكــن متابعـــة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي:

ترتبط العدالة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بـــأداء الأفراد وإنتاجيتهم مثل المناخ والولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتنعكس ســلوكيا على رضاهم الوظيفي، (خليفة،1997؛ قطاونة،2003)، وتظهر العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال ما يأتي (محارمة، 2000؛ جاد الرب، 2010):

1. العلاقة بين سياسة الأجور وعدالتها والأداء الوظيفي: وذلك من خلال وجود نظام للأجور يتمتع بالموضوعية والمساواة والعدالة، حيث إن وجود نظام عادل للأجور يخلق المنـــاخ الذي يسمح بتكوين عمالة تضمن النجاح للمنظمة من خلال أدائها الوظيفي الجيد.
2. العلاقة بين سياسة التعويضات وعدالتها والأداء الوظيفي: إن تحقيق العدالـــة فـــي نظـــام التعويضات يعني توافق نتائج العمل والتعويضات التي يحصل عليها العاملون من أجـــل تحقيق هذه النتائج، وهذه النظم هي التي تحقق الدافعية لإنجاز الأعمال، وتشجع العـــاملين على تطوير أنفسهم، وترفع من مستويات الرضى عن العمل.
3. العلاقة بين عدالة الحوافز والأداء الوظيفي: إن النظام الجيد الذي يشجع العـــاملين علـــى العمل هو النظام الذي يمكن العامل من معرفة كيف يربط بين الجهد الذي يبذله والحوافز التي يحصل عليها.

4. العلاقة بين عدالة تقييم الأداء والأداء الوظيفي: إن أي نظام لتقييم الأداء يجب أن يحقق الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين، ويتوفر فيه مستوى من العدالة التنظيمية، ومن خلال تقييم أداء العاملين يتم تحديد أدائهم، وتقييم مهاراتهم وقدراتهم وخصائصهم. إن تقييم الأداء وعدالة التقييم للعاملين هي أحد أهم المتطلبات الأساسية التي تمكن من الاستخدام الفعّال للعمالة، ويرفع من دافعيتهم للعمل.

ثانيا : الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الرئيسة، وتقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية ثم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث ، وهي كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

في دراسة تقويمية لأداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة قام الطارق (1994) بدراسة محاولاً فيها الكشف عن مستوى تقويم طلبة جامعة صنعاء للأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس فيها في ضوء مجموعة من المتغيرات، بلغت عينة الدراسة (3185) طالباً وطالبة في مختلف الكليات في جامعة صنعاء، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لتقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس مكونة من (55) فقرة، كشفت نتائج الدراسة أن الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والكلية، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى المنطقة الجغرافية، والتحصيل الدراسي والمستوى الدراسي للطلبة.

كانت الدراسة السابقة في تقويم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس، أما من ناحية تقويم أعضاء هيئة التدريس لزملائهم رؤساء الأقسام في نطاق الجامعات فقد قام العمري (1998)

بدراسة هدفت إلى محاولة الكشف عن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات القدرات الإدارية والعلاقات الإنسانية وصناعة القرار والنشاط الأكاديمي. تكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم مقياس الاتجاهات نحو الأداء الجامعي لأعضاء هيئة التدريس، وقد كشفت النتائج مستوى متوسطاً لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الأقسام في مجالات الدراسة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فورق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس والكلية، ووجود فورق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية لصالح الخبرة الطويلة والرتبة الأكاديمية الأعلى.

وعوداً على تقويم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس فقد أجرت الخصاونة (2000) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة، وإمكانية وجود فروق في هذه الممارسات تعزى إلى متغير جنس الطلبة، أو كليتهم، أو مستواهم الأكاديمي أو التفاعل بين هذه المتغيرات، بلغ أفراد عينة الدراسة (717) طالباً وطالبة تمثل نسبة 50% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم مقياس في الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس الجامعي. وأشارت نتائج الدراسة أن الممارسات الأكثر تكراراً من قبل عضو هيئة التدريس حسب تقدير طلبة جامعة اليرموك هي تحديد موقفه من غياب الطلبة من المحاضرات، والالتزام بالمواعيد الرسمية للامتحانات النهائية، وتقديم عرض عام لمحتوى المساق قبل البدء بدراسة محتواه، وتقديم نفسه في بداية أول محاضرة. ووجود فروق إحصائية في أداء أعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس ولصالح الإناث، ولمتغير الكلية لصالح كلية الشريعة.

وفي محاولة الكشف عن أداء هيئة التدريس في مختلف الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء الجودة الشاملة قام أيوب (2000) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تقدير فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (282) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة تقيس أداء أعضاء هيئة التدريس وفق نظام الجودة الشاملة، كشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للجامعة، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ولمعرفة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة البلقاء التطبيقية بناء على أثر استخدام الحاسوب قام الخوالدة (2004) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر استخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى أداء العاملين في كليات المجتمع التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (300) فرد يعمل بمختلف الوظائف الإدارية والتدريسية في ثمان كليات موزعة في المملكة تم اختيارها عشوائياً من (13) كلية تابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، كشفت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين في هذه الكليات كان متوسطاً.

وفي صدد بناء مقياس لقياس الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة أجرى الطويسي (2004) دراسة هدفت إلى بناء مقياس لتقييم فاعلية الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، تكونت عينة الدراسة من (1240) طالباً وطالبة موزعين على الكليات الإنسانية والعلمية، كان منهم (603) طالباً في الكليات الإنسانية، و(637) طالباً في الكليات العلمية، تم في ضوء هدف الدراسة تصميم مقياسين لتقييم فاعلية أعضاء هيئة

التدريس، كان الأول لأعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية، والثاني في الكليات العلمية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن متوسط فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية كان جيد جداً، وفي الكليات العلمية كان بمستوى جيد.

وفي مجال تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في ضوء المهارات التكنولوجية المعاصرة أجرى الرشيد (2005) دراسة هدفت الكشف عن فعالية ورش تكنولوجيا التعليم في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (141) عضو هيئة تدريس يدرسون في كليات المعلمين التابعة للمنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (65) فقرة موزعة على ستة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ورش تكنولوجيا التعليم التي تعقدها الكليات لتطوير الأداء المهني كانت ذات فاعلية عالية، ووجود فروق إحصائية تعزى للتخصص لصالح التخصصات الإنسانية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أما عن متغير الدراسة الرئيس وهو العدالة التنظيمية فقد أجرى المعايطه (2005) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. تكونت عينة الدراسة من (72) مدير ومديرة و(1110) معلم ومعلمه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتين الأولى للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية، والثانية في مستوى المواطنة التنظيمية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية المتوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية

تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فما فوق في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو الخبرة.

وفي محاولة لدراسة العدالة التنظيمية في مجتمع مشابه لمجتمع الدراسة الحالي وهو الجامعات، وعلى أعضاء هيئة التدريس فيها أجرت إبراهيم (2006) دراسة حاولت الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيه للعدالة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (394) عضو هيئة تدريس، و(538) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين لقياس العدالة التنظيمية توجهت أحدهما لأعضاء هيئة التدريس والثانية للموظفين، وقد كشفت الدراسة عن وجود مستوى متوسط من إدراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها للعدالة التنظيمية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ.

وفي دراسة شبيه للدراسة السابقة في متغير العدالة التنظيمية وعينة أعضاء هيئة التدريس، ولكن شملت متغير آخر ومعرفة العلاقة الارتباطية بينه وبين العدالة التنظيمية فقد قام السعود وسلطان (2009) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (450) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين هما: استبانة العدالة التنظيمية، واستبانة الولاء التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفع، ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية مهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.

وقد أجريت دراسات تكشف عن العدالة التنظيمية في مستوى المدارس منها دراسة اللوزي (2009) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، وتكونت عينة الدراسة من القادة الإداريين ورؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (486) فرداً، تضمنت (18) مديراً عاماً و(52) مديراً مختصاً و(104) رؤساء أقسام، و(312) موظفاً. استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات اشتملت على المعلومات الديمغرافية عن المستجيب، وعلى أداة قياس العدالة التنظيمية للقادة الإداريين، وأداة قياس الأداء الوظيفي وأداة قياس الثقة بين القادة والمرؤوسين، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية كبيرة بشكل عام وفي جميع أبعادها، وكان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم مرتفعا.وكانت درجة الثقة التنظيمية بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والعاملين معهم مرتفعه.

وفي محاولة للكشف عن العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الحكومية ومن ضمنها الجامعات والمؤسسات التربوية والحكومية أجرت أبو جاسر (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، وكانت عينة الدراسة (311) موظفاً من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية، كما استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود عدالة تنظيمية والتزاماً تنظيمياً بدرجة متوسطة وسلوك مواطنة تنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

في محاولة الكشف عن العدالة التنظيمية في نطاق الجامعات ومن وجهة نظر العاملين فيها قام شمسنك (Schmiesing, 2002) بدراسة هدفت إلى تعرف إدراكات العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، وتم جمع البيانات باستخدام أداة (Beugre) للعدالة التنظيمية ومقياس (Warner) للرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدراكات العاملين في جامعة أوهايو كانت إيجابية نحو العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية، بينما كانت نظرتهم سلبية نحو العدالة التوزيعية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وإدراكات العاملين نحو العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

وضمن نطاق المستوى التربوي وفي سبيل وضع أداة للكشف عن العدالة التنظيمية في مستوى المدارس قام كولوسكي (Coloski, 2003) بدراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وقد تكونت عينة الدراسة من (408) طلاب وطالبات من المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت أداة الدراسة على (29) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية، وتم استخراج النتائج باستخدام التحليل العاملي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين شعور الطالب بعدم العدالة بجميع أبعادها وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول مفهومهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس والصف.

ولمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين قام بنونه (Bennouna, 2003) بإجراء دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة الكامنة بين الذكاء العاطفي للأساتذة وطريقة أدائهم لوظائفهم التعليمية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا الذين يدرسونهم. تم اختيار

عينة مكونة من (79) طالباً من طلبة الدكتوراه الدارسين في كلية التربية في جامعة فلوريدا الجنوبية، و(29) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مسح ذاتي لمعامل الذكاء العاطفي، واستبانة للكشف عن الأداء الوظيفي. كشفت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي لهؤلاء الأساتذة يقع في فئتين رئيستين بين النظرة المثالية أو الدرجة المتكاملة والخبرة والمهارة، وكانت هذه العلامات أعلى مما توافر في عينات أخرى، وبعد إجراء مقارنة تبعاً لمتغير الجنس تبين أن للمدرسات المشرفات علامات أعلى على مقاييس البداهة والابتكار، في حين أن الأساتذة المشرفين قد حصلوا على علامات أعلى في مجال الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية. أما بالنسبة للعملية التعليمية فقد أشار طلبة الدكتوراه إلى تمتع مدرسيهم بمستويات مرتفعة في قدرتهم على مساعدة الطلبة في الرؤية المستقبلية. في حين أشار الطلبة إلى أن لدى مدرسيهم درجات منخفضة في قدرتهم وكفاءتهم في المواجهة والتحدي للمنجزات والأعمال التي يقوم بها الطلبة.

ورجوعاً إلى العدالة التنظيمية في الجامعات وتأثيرها على الاضطرابات النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس أجرى جيدج وكولكويت (Judge & Clquitt, 2004) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين القلق وعن الدور التوسطي للنزاع بين الأسرة والعمل في هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من (23) جامعة تم اختيارها عشوائيا من مجموعة من الجامعات الأمريكية في المنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة. وتم في هذه الدراسة اختيار عينة مكونة من (174) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذه الجامعات. أشارت نتائج هذه الدراسة أن العدالة الإجرائية والعدالة الشخصية كانت ذات علاقة ارتباطيه قوية ودالة إحصائيا مع الضغوط النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية. وأن الصراع بين الأسرة والعمل متوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والضغوط النفسية، وأن توفر العدالة التنظيمية في الجامعات الأمريكية يعطي الفرصة

لأعضاء هيئة التدريس في إدارة النزاع بين الأسرة والعمل بشكل أفضل. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن توفر العدالة التنظيمية في الجامعات يعمل على تخفيض مستوى الضغوط النفسية الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما وجدت دراسات تناولت متغيرات الصحة النفسية مع العدالة التنظيمية والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، فقد أجرى ايرتوك (Ertuk, 2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الأكاديميين في تركيا. تكونت عينة الدراسة من (1018) من الأكاديميين تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من الجامعات الحكومية التركية استخدمت الدراسة الاستبانة الالكترونية تم إرسالها للمشاركين عبر الإنترنت في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن الثقة في المشرف التربوي توسيط العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي محاولة لاستخدام طريقة حديثة لتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس أجرى يو وهاميز وإيجاد (Yu, Hamis & Ijad, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية استخدام بطاقة ملاحظة الأداء الوظيفي في قياس التميز في الداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية، تكونت عينة الدراسة من (219) من أعضاء هيئة التدريس الذين أم اختيارهم عشوائياً، استخدمت الدراسة الاستبانة، المقابلة شبه المفتوحة وتحليل المحتوى في عملية جمع البيانات، أشارت نتائج هذه الدراسة أن الاستبانة تقيس التميز في الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية، وأن هناك علاقة إرتباطية بين الأهداف التنظيمية في الجامعات الماليزية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وفي محاولة الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس للعدالة التنظيمية في جامعاتهم أجرى أرجون (Argon, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات الأكاديميين في عدد

من الجامعات التركية حول تقييم الدافعية والعدالة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (21) أكاديمياً تم اختيارهم عشوائياً من إحدى الجامعات التركية، استخدمت الدراسة الاستبانة المفتوحة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن أحكام المقارنة في الأداء بين الأكاديميين في الجامعات تؤثر على تصوراتهم نحو العدالة التنظيمية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً حسب تصورات الأكاديميين في الجامعات التركية.

وفي محاولة الكشف عن الدور الإيجابي للعدالة التنظيمية في متغيرات الشخصية الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس في مجتمع الجامعات أجرى ريزياريان وناسربادي (Rezainen & Nasrebad, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور التوسطي للالتزام التنظيمي، الرضى الوظيفي والثقة. تكونت عينة الدراسة من (361) من أعضاء هيئة التدريس في إحدى كليات الطب في جامعات إيرانية في طهران. استخدمت الدراسة الاستبانة المسحية في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن الالتزام المهني والرضى الوظيفي متوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. أشارت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية المدركة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر على العدالة التنظيمية لدى الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإيرانية.

وفي محاولة بحثية في المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة التركية والكشف عن الدور المهم للعدالة التنظيمية فيها أجرى ساليكان (Caliskan, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة الأبوية والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما هدفت إلى الكشف عن أثر أسلوب القيادة الوالديه على تصورات العدالة التنظيمية. تكونت

عينة الدراسة من (320) موظفا يعملون في القطاعات الحكومية والخاصة التعليمية في تركيا. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة المفتوحة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن أسلوب القيادة الأبوية يؤثر على تصورات العدالة التنظيمية وعلى سلوكيات الموطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة في تركيا. أشارت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية متوسطة أثر السلوك القيادة الأبوية على سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ ولمعرفة توقعات أعضاء هيئة التدريس حول أداء رؤساء الجامعات والكليات أجرى فليمنج (Fleming, 2010) هدفت إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات نحو أداء رؤساء الجامعات والكليات التي يعملون فيها. تكونت عينة الدراسة من (216) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من الجامعات والكليات في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج هذه الدراسة أن توقعات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات والجامعات كانت متوسطة نحو أداء رؤساء الجامعات والكليات المختلفة في الولايات المتحدة، كما أشارت نتائج هذه الدراسة أن الأداء الوظيفي لرؤساء الجامعات والكليات يؤثر على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وأن الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتبط مع بعض العوامل مثل توقعاتهم نحو الحوافز التي يمكن الحصول عليها من خلال إظهار أداء وظيفي جيد.

✓ وفي محاولة للكشف عن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي أجرت بيرك وجيمس (Burke, James, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على تقييمات أعضاء هيئة التدريس للأداء الوظيفي لأقارنهم في الجامعات البحثية في الولايات المتحدة. تكونت عينة الدراسة من (1292) من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم عشوائياً من

مجموعة من الجامعات البحثية في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدمت الدراسة أسلوب تقييم القران في عملية جمع البيانات، أشارت النتائج إن عدة عوامل تؤثر في تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الوظيفي لأقرانهم في الجامعات المختلفة. وتتضمن أهم هذه العوامل: العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس الأقران، ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، والوضع الأكاديمي لعضو هيئة التدريس الخاضع للتقييم، جنس عضو هيئة التدريس المقيم.

وللبحث عن سبل تحسين الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أجرى هالينجر (Hallinger, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية استخدام نظام جديد قائم على تقييم التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد وإدارة الأعمال في تايلند، استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة حين تم استخدام تحليل محتوى التقييمات المقدمة من الطلاب حول الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال والاقتصاد في سبعة جامعات في تايلند، أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً حسب تقييمات الطلاب، كما أشارت نتائج الدراسة لوجود فروق جنسية بين الطلاب والطالبات في تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

أما عن علاقة العدالة التنظيمية في الجامعات بالبحث العلمي ونزاهته لدى أعضاء هيئة التدريس فقد أجرى مارتنسون (Martionson, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية في نزاهة البحث العلمي. تكونت عينة الدارسة من (500) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم عشوائيا من كليات العلوم الإنسانية وكليات العلوم في إحدى الجامعات الأمريكية. استخدمت الدراسة الأستبانة الالكترونية في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التصورات نحو العدالة التنظيمية وبين السلوكيات التنظيمية المثالية المسجلة لدى أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة.

وفي الجامعة الوطنية الماليزية وعلى عينة العاملين والإداريين غير الأكاديميين في تلك الجامعة قام حبيب والياس (Habib & Alias, 2010) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي تكونت عينة الدراسة من (120) من العاملين غير الأكاديميين تم اختيارهم عشوائياً من الجامعة الوطنية في ماليزيا. استخدمت الدراسة الاستبانة الموجهة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية نحو تصورات العاملين في الجامعة نحو العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وبين السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين في الجامعات.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

قامت الباحثة بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، وحاولت أن تجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ لحصول الفائدة من تناول تلك الدراسات، وقد تبين من تلك الدراسات أنها تنوعت في الأهداف والنتائج وهي كما يأتي، وفيما يأتي وصف عام للدراسات السابقة وهي:

1. **الأهداف:** تنوعت أهداف الدراسات المتعلقة فمنها ما هدف إلى الكشف عن العدالة التنظيمية في الجامعات مثل دراسة شمسنك (Schmiesing, 2002)، ودراسة كولوسكي (Coloski, 2003)، ودراسة جيدج وكولكويت (Judge & Clquitt, 2004)، ودراسة المعايطه (2005)، ودراسة إبراهيم (2006)، ودراسة ايرتوك (Ertuk, 2007)، ودراسة السعود وسلطان (2009)، ودراسة أرجون (Argon, 2010)، ودراسة

ريزياريان وناسربادي (Rezainen Nasrebad, 2010)، ودراسة ساليكان (Caliskan, 2010)، ودراسة مارتنسون (Martionson, 2010)، ودراسة حبيب والياس (Habib & Alias, 2010)، ومنها ما هدف إلى الكشف عن أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة الطارق (1994)، ودراسة العمري (1998)، ودراسة الخصاونة (2000)، ودراسة أيوب (2000)، ودراسة الخوالدة (2004)، ودراسة الرشيد (2005)، ودراسة الطويسي (2004)، ودراسة فليمنج (Fleming, 2010).

2. **العينة:** إن العينة في الدراسة الحالية تشمل أعضاء هيئة التدريس ضمن النطاق الجامعي، لذا كانت أغلب الدراسات السابقة تشتمل على عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة العمري (1998)، ودراسة أيوب (2000)، ودراسة جيدج وكولكويت (Judge & Clquitt, 2004)، ودراسة الرشيد (2005)، ودراسة إبراهيم (2006)، ودراسة ايرتوك (Ertuk, 2007)، ودراسة السعود وسلطان (2009)، ودراسة أرجون (Argon, 2010)، ودراسة ريزياريان وناسربادي (Rezainen Nasrebad, 2010)، ودراسة مارتنسون (Martionson, 2010). في حين كان بعضها يهدف لتقويم أعضاء هيئة التدريس ولكن من وجهة نظر الطلبة مثل دراسة الطارق (1994)، ودراسة الخصاونة (2000)، ودراسة الطويسي (2004)، ودراسة اللوزي (2009)، وكانت بعض الدراسات في مجتمع المدارس، وعينته من المديرين والمعلمين مثل دراسة المعايطه (2005)، ودراسة كولوسكي (Coloski, 2003)

إن أبرز ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في أنها حسب علم الباحثة من الدراسات العربية النادرة التي تناولت العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديهم، إذ إن الباحثة لم تجد في حدود إطلاعها أي دراسة تتوافق مع

موضوع الدراسات الحالية ضمن البيئة الجامعية وخصوصاً في جامعة اليرموك، حيث تعتبر أول دراسة تتعلق بموضوع العدالة التنظيمية وتتعلق بأعضاء هيئة التدريس وبأدائهم والتي من المؤمل أن تقدم الفائدة لديهم ولدى القادة الأكاديميين.

ولكن وجدت الباحثة دراسة واحدة تبحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي وهي دراسة اللوزي (2009) ولكنها في مجتمع المدارس، والدراسة الحالية طبقت في مجتمع الجامعات وبالتحديد في جامعة اليرموك وعلى أعضاء هيئة التدريس.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في من بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتصميم أداتي الدراسة الحالية، والتعرف إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي ينبغي استخدامها في الدراسة الحالية، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في فصل المناقشة من خلال معرفة ما اتفق واختلف مع نتائج الدراسات الحالية وعقد المقارنات المناسبة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل على وصف للطريقة والإجراءات، والتي تتضمن وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي توصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام منهجين في هذه الدراسة وهما كما يأتي:

1. المنهج الوصفي التحليلي: وذلك من خلال دراسة ظاهرتي العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي كما هما في مجتمع الدراسة وواقع الجامعات، ثم تعرف العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الرئيسين وهما العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.
2. المنهج النوعي: وذلك من خلال مقابلة مجموعة من عمداء ورؤساء أقسام الكليات في جامعة اليرموك، وتحليل مضمون هذه المقابلات عن للتوصل إلى سبل رفع مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس، في جامعة اليرموك، للعام الدراسي 2010/2009، والبالغ عددهم (874) عضو هيئة تدريس موزعين على كليات الجامعات، كان منهم (282) عضو هيئة تدريس في الكليات العلمية، و(592) عضو هيئة تدريس في الكليات الإنسانية، وفق الجدول رقم 1 (جامعة اليرموك، 2011):

جدول (1)

توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الوسيطة

الكلية	الرتبة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	المجموع	المجموع الكلي
الكليات العلمية	العلوم	60	49	23	40	172	**282**
	الحجاوي للهندسة	5	28	17	13	63	
	تكنولوجيا المعلومات	3	3	15	26	47	
الكليات الإنسانية	الآداب	61	22	23	37	143	**592**
	الاقتصاد والعلوم الإدارية	21	14	8	29	72	
	التربية	30	34	14	29	107	
	الشريعة	17	15	24	10	66	
	التربية الرياضية	9	13	5	8	35	
	القانون	6	10	10	1	27	
	الفنون	3	9	14	24	50	
	الآثار والانثروبولوجيا	8	9	11	18	46	
	الإعلام	3	4	4	7	18	
	مركز اللغات	0	1	3	24	28	
المجموع		226	211	171	266	**874**	**874**

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة قوامها (481) عضو هيئة تدريس، حيث تم الاختيار العشوائي بما نسبته (55%) من المجموع الكلي لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات في جامعة اليرموك، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها ، وذلك على النحو الآتي:

جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	256	53.2
	أنثى	225	46.8
	المجموع	481	100.0
الكلية	علمية	128	26.6
	إنسانية	353	73.4
	المجموع	481	100.0
سنوات الخبرة العملية	أقل من 10 سنوات	213	44.3
	10سنوات فأكثر	268	55.7
	المجموع	481	100.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	108	22.5
	أستاذ مشارك	156	32.4
	أستاذ مساعد	121	25.2
	مدرس	96	20.0
	المجموع	481	100.0
المجموع		481	100.0

كما تم مقابلة (12) قائداً أكاديمياً في جامعة اليرموك بالطريقة القصدية، وهم من عمداء الكليات العلمية والإنسانية في الجامعة، ورؤساء الأقسام، ومدير مركز تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

أداتا الدراسة:

لغايات جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم بناء الأدوات اللازمة على النحو الآتي:

الأداة الأولى: استبانه الدراسة:

تم بناء استبانه للكشف عن العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في جامعة اليرموك، وفي ضوء ذلك فقد تم تقسيم استبانه الدراسة إلى قسمين، هما كما يأتي:

القسم الأول: العدالة التنظيمية:

تم بناء القسم الأول من الاستبانه للكشف عن العدالة التنظيمية من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة زايد (1995)، ودراسة العجمي (1998) ، ودراسة حمادات (2003)، ودراسة المعايطة (2005)، ودراسة السعود (2009).

وقد تكونت الاستبانة في صيغتها الأولى قبل التحكيم من (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال العدالة التفاعلية وفقراته من (1- 10)، ومجال العدالة التقويمية وفقراته من (11-21)، ومجال العدالة التوزيعية وفقراته من (22-32)، ومجال العدالة الإجرائية وفقراته من (33-42).

صدق القسم الأول من الاستبانة (العدالة التنظيمية):

للتحقق من دلالات الصدق الظاهري لأداة قياس العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك، تم عرضها على (15) محكما من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وذلك لتحديد مدى صلاحية فقرات الأداة وانتمائهما للمجالات التي وضعت من أجلها، والتأكد

من الصياغة اللغوية للفقرات، وتم التعديل على الأداة، وكان من أهم التعديلات التي تمت على الأداة:

- تم دمج المجالات وإدراجها تحت مجالين وهما: مجال العدالة في القوانين والأسس والأنظمة والتعليمات، ومجال الممارسات العملية وهي العدالة التفاعلية.
- تم إعادة ترتيب الفقرات ليتم توزيعها ضمن المجالين السابقين.
- تم حذف فقرتين من الاستبانة لتصبح (40) فقرة بعد أن كانت (42) فقرة.
- تعديل الصياغة لبداية كل فقرة في المجال الأول (مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات) ليبدأ بجملة اسمية، أما في المجال الثاني (العدالة التفاعلية) فقد أصبحت جميع الفقرات تبدأ بجملة فعلية.
- تم تعديل الصياغة اللغوية في الكثير من الفقرات، والملحق (2) يبين الفرق بين الصياغة اللغوية بين الاستبانة الأولى والثانية.
- تم إضافة كلمة (عدالة) في نهاية كل فقرة في المجال الأول، وكلمة (بعدالة) في المجال الثاني.
- إن الأداة بصورتها النهائية للتطبيق تكونت من (40) فقرة موزعة على مجالين وهما: مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس وفقراته (1 - 22)، والمجال الثاني وهو مجال الممارسات العملية وفقراته (23 - 40)، وقد جاءت جميع الفقرات باتجاه واحد وهو الإيجابي.

ثبات القسم الأول من الاستبانه (العدالة التنظيمية):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب الثبات بواسطة الاختبار وإعادته (test-Retest)، وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (25) عضو هيئة تدريس من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان. حيث بلغ معامل الثبات الكلي بواسطة طريقة الاختبار وإعادته (0.88)، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات، حيث بلغ الثبات بهذه الطريقة (0.93)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول (3) يبين هذه المعاملات.

جدول (3)

معامل ثبات الاستقرار (بيرسون) ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للقسم الأول من الاستبانه (العدالة التنظيمية)

المجال	معامل الارتباط (بيرسون)	معامل كرونباخ ألفا
الممارسات العملية	0.87	0.91
العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	0.90	0.94
العدالة التنظيمية ككل	0.88	--

القسم الثاني من الاداة : مقياس أداء أعضاء هيئة التدريس:

تم تطوير القسم الثاني للكشف عن درجة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، من خلال مراجعة الأدب والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة يوسف

(1999)، ودراسة الحوامدة (2004)، ودراسة المساعيد (2006) وقد تكونت الاستبانة في صيغتها الأولى قبل التحكيم من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: مجال التدريس وفقراته (1-15)، ومجال البحث العلمي وفقراته (16- 26)، ومجال خدمة المجتمع وفقراته (27-37).

صدق القسم الثاني من الاستبانة (أداء أعضاء هيئة التدريس):

للتحقق من دلالات الصدق الظاهري للقسم الثاني من الاستبانة (أداء أعضاء هيئة التدريس)، تم عرضها على (15) محكما من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية هم نفس من حكم القسم الأول من الاستبانة ملحق رقم (3)، وذلك لتحديد مدى صلاحية فقرات الأداة وانتمائها للمجالات التي وضعت من أجلها، والتأكد من الصياغة اللغوية للفقرات، وتم التعديل على الأداة، وكان من أهم التعديلات التي تمت ما يأتي:

- تم حذف فقرتين من الاستبانة لتصبح (35) فقرة بعد أن كانت (37) فقرة.
- تم تعديل صيغة المخاطب من صيغة الجمع إلى صيغة المفرد.
- تم التعديل على الصياغة اللغوية لمعظم فقرات الاستبانة والملحق (2)، يبين الفقرات التي تم التعديل عليها قبل التحكيم وبعده.
- إن الأداة بصورتها النهائية للتطبيق تكونت من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: مجال التدريس وفقراته (1-15)، ومجال البحث العلمي وفقراته (16- 25)، ومجال خدمة المجتمع وفقراته (26-35). وقد جاءت جميع الفقرات باتجاه واحد وهو الإيجابي.

ثبات القسم الثاني من الاستبانة (أداء أعضاء هيئة التدريس):

للتأكد من ثبات القسم الثاني من الاستبانة (أداء أعضاء هيئة التدريس)، تم حساب الثبات بواسطة الاختبار وإعادته (test- Retest)، وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة تكونت من (25) عضو هيئة تدريس بفاصل زمني أسبوعان. حيث بلغ معامل الثبات الكلي بواسطة طريقة الاختبار وإعادته (0.92)، وقد تراوح معامل الثبات بهذه الطريقة على المجالات (0.88 – 0.94)، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات، حيث تراوح الثبات بهذه الطريقة على المجالات (0.86 – 0.94)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول (4) يبين هذه المعاملات.

جدول (4)

معامل ثبات (بيرسون) ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للقسم الثاني من الاستبانة (أداء أعضاء هيئة التدريس)

البعد	معامل بيرسون	الاتساق الداخلي
مجال التدريس	0.94	0.92
خدمة المجتمع	0.88	0.86
البحث العلمي	0.89	0.94
ثبات استبانه الأداء الكلية	0.92	--

تفريغ أداة الدراسة:

تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة من فقرات الأداتين وفق مقياس ليكرت الخماسي وحدد بخمسة مستويات كما يلي: (5) درجة كبيرة جداً، (4) درجة كبيرة، (3)

درجة متوسطة، (2) درجة قليلة، (1) درجة قليلة جداً، وطلب من المستجيبين وضع إشـــارة (×) أمام كل فقرة من فقرات القسمين من الاستبانة .

ولقد تم تحديد درجة العدالة التنظيمية، ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس إلى ثلاثة مستويات (قليلة، متوسطة، كبيرة)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية لكل منهما:

$$\text{مدى الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الادنى}}{\text{عدد البدائل}}$$

$$= \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون مستوى العدالة التنظيمية أو أداء أعضاء هيئة التدريس:

ـــ **درجة قليلة** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1– أقل من 2.33).

ـــ **درجة متوسطة** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.33– أقل من 3.66).

ـــ **درجة كبيرة** إذا كان المتوسط الحسابي (3.66 فأكثر)

الأداة الثانية: أداة المقابلة

تم إجراء مقابلات مع القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك، حيث تم إعداد سـؤال المقابلة وعرضه على المحكمين وهم نفس المحكمين الذين حكموا الأداة الأولى وذلك لبيـان مدى قياسه لما سعت المقابلة الإجابة عليه، وكان سؤال المقابلة **"ما سبل تحـسين مـستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟"**.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

1- الجنس: (ذكر، أنثى)

2- الكلية : (العلمية، الإنسانية).

3- سنوات الخبرة: (أقل من 10 سنوات، 10سنوات فأكثر)

4- الرتبة : (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس)

ثانياً: المتغيرات التابعة:

- درجة ممارسة العدالة التنظيمية السائدة في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

إجراءات الدراسة:

تم الإحاطة بالأدب النظري الخاص بالدراسة، وذلك من خلال المراجع والكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة، للتمكن من اختيار وإعداد الأدوات اللازمة للدراسة، ثم قامت الباحثة ببناء أداتي الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، والتأكد من صدقهما من خلال عرضهما على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، وثباتهما من خلال تطبيقهما على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات الثبات لهما.

وبعد الانتهاء من إعداد الأداة واختبار صلاحيتها للتطبيق تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة توجهت به الباحثة إلى الكليات العلمية والإنسانية في جامعة اليرموك لتسهيل مهمتها في تطبيق أداتي الدراسة على العينة. حيث قامت الباحثة بتطبيق الدراسة بنفسها وتقديم شرح عن أهداف الدراسة، وبيان أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية، وقد استغرقت فترة التطبيق أسبوعين لأغراض الثبات، وأسبوعين لتطبيق الأداة بصورتها النهائية على عينة الدراسة.

بعد الانتهاء من عملية التطبيق تم فحص الاستبانات واستبعاد ما لا يصلح منها للتحليل، حيث كان عدد الاستبانات التي تم توزيعها (500) استبانة، واسترجع منها (488) استبانة، واستبعد منها (7) استبانات لعدم اكتمال البيانات فيها، وبهذا تكون المحصلة النهائية لاستبانات الدراسة التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا فقد خضعت لعملية التحليل (481) استبانة، ومن ثم تم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية، وأداء أعضاء هيئة التدريس.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة العدالة التنظيمية، وأداء أعضاء هيئة التدريس.

- تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد للكشف عن الفروق الإحـصائية التـي تعـزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع عينة القادة الأكاديميين وعددهم (12)، ثم تم التعبير عن مضامين التحليل مـن خـلال التكـرارات والنسب المئوية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على وصف للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، مرتبة حسب أسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	3.56	0.73	متوسطة
2	الممارسات العملية	3.59	0.77	متوسطة
	العدالة التنظيمية ككل	3.57	0.74	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لممارسة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (3.57)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة المتوسطة وقد جاء مجال الممارسات العملية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ

(3.59)، بينما جاء مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.56).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية ضمن مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	توزيع الصلاحيات والمسؤوليات كما حددها القانون في الجامعة عادل	4.00	.77	كبيرة
2	13	العقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون عادلة	3.99	.89	كبيرة
3	17	تعليمات الترقية من رتبة لأخرى كما حددتها التعليمات عادلة	3.85	.89	كبيرة
4	9	المكافأة التي حددها النظام للتدريس في الفصل الصيفي عادلة	3.78	1.02	كبيرة
5	7	مسؤوليات عضو هيئة التدريس محددة في النظام بشكل عادل	3.73	.79	كبيرة
6	15	أسس منح الألقاب الشرفية للأساتذة (مميز، متفوق، أستاذ شرف) عادلة	3.72	.76	كبيرة
7	3	تعليمات المفاضلة بين المتقدمين للتعيين عادلة	3.69	.76	كبيرة
8	4	أسس تثبيت أعضاء هيئة التدريس في الخدمة الدائمة عادلة	3.68	.72	كبيرة
9	18	أسس احتساب الخدمة الفعلية عادلة	3.64	.79	متوسطة
10	2	أسس وشروط تعيين اعضاء هيئة التدريس عادلة	3.59	.66	متوسطة
11	22	تعليمات التأمين الصحي عادلة	3.56	.73	متوسطة
12	5	سلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس عادلة	3.54	.91	متوسطة
13	14	أسس مكافأة نهاية الخدمة عادلة	3.53	.79	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	16	أجور ساعات العمل الإضافي كما حددتها التعليمات عادلة	3.52	.80	متوسطة
15	19	مكافأة الإشراف على رسائل طلبة الدراسات العليا عادلة	3.45	1.23	متوسطة
16	21	أسس الاشتراك في المؤتمرات الخارجية عادلة	3.34	.88	متوسطة
17	20	أسس توزيع السكن الجامعي على المنتفعين عادلة	3.30	.97	متوسطة
18	6	علاوة الإدارة للقادة الأكاديميين وفقا لمناصبهم موزعة بشكل عادل	3.29	.98	متوسطة
18	8	مقدار العبء التدريسي المحدد في النظام تبعا للرتب عادلة	3.29	.90	متوسطة
20	10	القيود والشروط التي حددها النظام لعمل عضو هيئة التدريس خارج الجامعة عادلة	3.26	1.18	متوسطة
20	11	شروط الإجازة بدون راتب عادلة	3.26	.97	متوسطة
22	12	شروط وتعليمات إجازة التفرغ العلمي عادلة	3.25	.84	متوسطة
		الدرجة الكلية للعدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	3.56	.73	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس بلغ (3.56)، وبانحراف معياري (0. 73)، وهو يقابل الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.25– 4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "توزيع الصلاحيات والمسؤوليات كما حددها القانون في الجامعة عادل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وهي تقابل الدرجة الكبيرة حسب المعيار الإحصائي الذي تم وضعه لتفسير المتوسطات الحسابية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) والتي تنص على "العقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون عادلة" بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وهي تقابل الدرجة الكبيرة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تعليمات الترقية من رتبة لأخرى كما حددتها التعليمات عادلة" بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وهي تقابل الدرجة الكبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "شروط وتعليمات إجازة التفرغ العلمي عادلة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25). وهي تقابل الدرجة المتوسطة.

2. مجال الممارسات العملية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية ضمن مجال الممارسات العملية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الممارسات العملية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	40	تتم محاسبة الجميع في القسم بعدالة في حالة مخالفة التعليمات	3.75	.79	كبيرة
2	39	يوفر رئيس القسم المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بعدالة	3.74	.80	كبيرة
3	31	يتم اختيار القادة الأكاديميين من بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة	3.72	1.02	كبيرة
4	33	يتم تطبيق تعليمات وإجراءات التعيين على جميع المتقدمين بعدالة	3.70	.84	كبيرة
5	38	يتم تطبيق القوانين والتعليمات على الجميع بعدالة	3.67	.90	كبيرة
6	36	تطبق قرارت العمل بشكل عادل على الجميع بلا استثناء	3.63	.71	متوسطة
7	27	يتوفر لي التسهيلات المادية (في مكتبي) بعدالة	3.62	.83	متوسطة
8	24	يتوفر لي الوسائل التعليمية التي أحتاجها في عملي بعدالة	3.61	.98	متوسطة
9	35	يشترك أعضاء هيئة التدريس في القسم في عملية اتخاذ القرارات	3.60	.85	متوسطة
10	34	يتخذ مجلس القسم القرارات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في القسم بعدالة	3.59	.68	متوسطة
11	26	توزع المساقات الإضافية إن وجدت في القسم بعدالة	3.57	.67	متوسطة
11	37	تطبق تعليمات الترقية وإجراءاتها على الجميع بعدالة	3.57	.77	متوسطة
13	23	يتم اشراكي في لجان مناقشة طلبة الدراسات العليا بعدالة	3.56	1.28	متوسطة
13	32	يتم التعامل مع أبحاثي التي أرسلها إلى مجلات الجامعة للنشر بعدالة	3.56	1.20	متوسطة
15	29	يتم توزيع المساقات على أعضاء هيئة التدريس بعدالة	3.54	.75	متوسطة
16	30	تطبق تعليمات الإجازات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بعدالة	3.51	1.12	متوسطة
17	25	تتاح لي فرصة المشاركة بالمؤتمرات بعدالة	3.37	1.12	متوسطة
18	28	يتم إشراكي في اللجان المختلفة في الجامعة بعدالة	3.28	.87	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الممارسات العملية	3.59	.77	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الممارسات العملية بلغ (3.59)، وبانحراف معياري (.77)، وهو يقابل الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال مابين (3.28– 3.75)، حيث جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على "تتم محاسبة الجميع في القسم بعدالة في حالة مخالفة التعليمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وهي تقابل الدرجة الكبيرة تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (39) والتي تنص على "يوفر رئيس القسم المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بعدالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وهي تقابل الدرجة الكبيرة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (31) والتي تنص على "يتم اختيار القادة الأكاديميين من بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وهي تقابل الدرجة الكبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "يتم إشراكي في اللجان المختلفة في الجامعة بعدالة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وهي تقابل الدرجة المتوسطة.

نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	مجال التدريس	3.80	0.86	كبيرة
2	خدمة المجتمع	3.68	0.67	كبيرة
3	البحث العلمي	3.58	0.94	متوسطة
	الأداء ككل	3.70	0.81	كبيرة

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (3.70)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة حسب المعيار الإحصائي الذي تم الاعتماد عليه لتفسير المتوسطات الحسابية، قد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات مابين (3.58-3.80)، حيث جاء مجال التدريس في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.80)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مجال خدمة المجتمع بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال البحث العلمي بمتوسط حسابي بلغ (3.58). ويقابل هذا المتوسط الدرجة المتوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال التدريس

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في مجال التدريس، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يحافظ على إعطاء محاضراته وعدم التغيب عنها دون عذر رسمي	4.31	.92	كبيرة
2	2	يعامل الطلبة بعدالة	4.10	.87	كبيرة
3	7	يحرص على تقديم كل ما لديه لفائدة الطلبة في غرفة الصف	3.93	.98	كبيرة
4	3	يتابع كل جديد في مجال تخصصة لفائدة الطلبة	3.85	1.00	كبيرة
5	8	يخطط للمواد التي يدرسها	3.83	1.07	كبيرة
6	9	يطور الخطط للمواد التي يدرسها	3.81	1.07	كبيرة
7	12	يوجه ويرشد الطلبة عند الحاجة لذلك	3.80	.93	كبيرة
8	15	يحرص على إقامة علاقات جيدة مع كل من يتعامل معه	3.76	.89	كبيرة
9	6	لديه درجة عالية من المسؤولية والإخلاص في عمله	3.70	.81	كبيرة
9	10	يركز على الحوار والتفكير الناقد لدى الطلبة بعيدا عن التلقين	3.70	1.01	كبيرة
9	14	يرشد الطلبة إلى المصادر والمراجع الأساسية لأبحاثه ودراسته	3.70	.99	كبيرة
12	11	يستخدم طرق متنوعة في تقييم طلبته	3.65	1.06	متوسطة
13	4	يستخدم التكنولوجيا في تدريسه	3.61	.97	متوسطة
14	13	ينوع في أساليب وطرق تدريسه	3.60	1.11	متوسطة
15	5	يلتزم بالأنظمة والتعليمات في علاقاته مع الطلبة والرؤساء	3.58	.87	متوسطة
		مجال التدريس ككل	3.80	0.86	كبيرة

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمجال التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (3.80)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.58- 4.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يحافظ على إعطاء محاضراته وعدم التغيب عنها دون عذر رسمي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يعامل الطلبة بعدالة" بمتوسط حسابي بلغ

(4.10)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) والتـــي تنص على "يحرص على تقديم كل ما لديه لفائدة الطلبة في غرفة الصف" بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، بينما جاءت الفقرة رقـم (5) ونــصها "يلتـزم بالأنظمة والتعليمات في علاقاته مع الطلبة والرؤساء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58). ويقابل هذا المتوسط الدرجة المتوسطة.

2. مجال البحث العلمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء أعضاء هيئـة التدريس في جامعة اليرموك في مجال البحث العلمي، والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	يبذل كل ما يستطيع في إشرافه على طلبة الدراسات العليا.	3.84	1.00	كبيرة
2	16	يشارك بالنشر في المجلات العلمية الدولية المتخصصة.	3.77	.86	كبيرة
2	24	يحترم حرية الطلبة في البحث ويشجعهم على إبراز شخصياتهم.	3.77	.89	كبيرة
4	17	يشارك في أبحاثه في المؤتمرات المحلية والدولية.	3.73	1.23	كبيرة
5	18	يشارك في إعطاء الندوات والمحاضرات للطلبة.	3.61	1.30	متوسطة
6	23	يشارك في جمعيات البحث العلمي التي تتصل بتخصصه.	3.47	1.01	متوسطة
7	19	يشارك في دورات تدريبية في الجامعات داخل وخارج البلد.	3.44	1.05	متوسطة
8	20	ينجز أبحاثا علمية في مجال تخصصه وبعدد مناسب.	3.41	.98	متوسطة
9	22	يصحح أبحاث الطلبة ويدون ملاحظاتهم للاستفادة منها.	3.40	.97	متوسطة
10	21	يشجع الطلبة على القيام بأبحاث مشتركة لتشجيع روح الفريق لديه.	3.39	1.11	متوسطة
		مجال البحث العلمي ككل	3.58	0.94	متوسطة

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمجال البحث العلمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (3.58)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.39– 3.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يبذل كل ما يستطيع في إشرافه على طلبة الدراسات العليا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرتان رقم (16 و24) ونصهما "يشارك بالنشر في المجلات العلمية الدولية المتخصصة" و"يحترم حرية الطلبة في البحث ويشجعهم على إبراز شخصياتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يشارك في أبحاثه في المؤتمرات المحلية والدولية" بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "يشجع الطلبة على القيام بأبحاث مشتركة لتشجيع روح الفريق لديهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة المتوسطة.

3. مجال خدمة المجتمع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في خدمة المجتمع، والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	31	يسهم في إعداد كوادر بشرية مدربة ومؤهله تخدم التنمية الشاملة	3.80	.93	كبيرة
2	27	يعني بالتدريب وتقديم الاستشارات لقطاعات المجتمع المختلفة	3.77	.80	كبيرة
3	32	يعمل على تعزيز قيم المجتمع	3.74	.86	كبيرة
3	33	يحقق فلسفة وغايات المجتمع	3.74	.86	كبيرة
5	26	يشارك في المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل المجتمع المحلي	3.73	.79	كبيرة
6	34	يشارك في اللجان المحلية التي تهدف إلى تطور المجتمع وتنميته	3.65	.68	متوسطة
7	28	يحضر ويشارك وبشكل متواصل في الفعاليات المجتمعية	3.62	.66	متوسطة
8	29	يعمل على تحسين صورة الجامعة لدى المجتمع	3.61	.73	متوسطة
9	35	يعمل على تدريب الطلبة لرفع كفاءتهم بالتعاون مع مؤسسات المجتمع	3.56	.70	متوسطة
10	30	يربط تدريسه وسلوكياته بهموم وحاجات المجتمع	3.55	.86	متوسطة
		مجال خدمة المجتمع ككل	3.68	0.67	كبيرة

يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لمجال خدمة المجتمع في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (3.68)، ويقابل هذا المتوسط ،وهذا يشير إلى درجة كبيرة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.55– 3.80)، حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "يسهم في إعداد كوادر بشرية مدربة ومؤهله تخدم التنمية الشاملة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يعني بالتدريب وتقديم الاستشارات لقطاعات المجتمع المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرتان رقم (32 و33) ونصهما "يعمل على تعزيز قيم المجتمع" و"يحقق فلسفة وغايات المجتمع" بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة الكبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها "يربط تدريسه وسلوكياته بهموم وحاجات المجتمع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، ويقابل هذا المتوسط الدرجة المتوسطة.

نتائج السؤال الثالث: "هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وبين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وبين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم

المجالات		مجال التدريس	البحث العلمي	خدمة المجتمع	الأداء ككل
العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	معامل الارتباط ر	.851(**)	.860(**)	.860(**)	.881(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	481	481	481	481
الممارسات العملية	معامل الارتباط ر	.805(**)	.863(**)	.859(**)	.860(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	481	481	481	481
العدالة التنظيمية	معامل الارتباط ر	.843(**)	.875(**)	.873(**)	.885(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	481	481	481	481

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (12) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا ($\alpha = 0.01$) بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

نتائج السؤال الرابع: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = α) لاستجابات أفراد العينة في جامعة اليرموك حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك تبعا لمتغيرات: الجنس، الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس، الكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية

المتغير	الفئة		العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	الممارسات العملية	العدالة التنظيمية
الجنس	ذكر	س	3.47	3.52	3.49
		ع	.739	.763	.738
	انثى	س	3.66	3.67	3.66
		ع	.701	.776	.724
الكلية	علمية	س	3.56	3.56	3.56
		ع	.77	.77	.75
	إنسانية	س	3.55	3.60	3.57
		ع	.71	.78	.73
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	س	2.88	2.88	2.88
		ع	.41	.40	.38
	10 سنوات فأكثر	س	4.10	4.15	4.12
		ع	.40	.47	.42
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	س	4.11	4.19	4.15
		ع	.39	.41	.38
	أستاذ مشارك	س	4.10	4.15	4.12
		ع	.39	.48	.41
	أستاذ مساعد	س	2.91	2.92	2.91
		ع	.47	.47	.44
	مدرس	س	2.87	2.84	2.86
		ع	.35	.32	.32

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك بسبب اختلاف فئات

متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، ومتغير الكلية (علمية، إنسانية)، ومتغير الخبرة (أقل مــن 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، ومتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مــساعد، مدرس). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التبــاين الرباعي المتعدد للمجالات، وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (14).

جدول (14)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، الكلية، والخبرة، والرتبة الأكاديمية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	.511	1	.511	3.276	.071
هوتلنج=.008 ح=.144	الممارسات العملية	.169	1	.169	.919	.338
	الأداة ككل	.335	1	.335	2.213	.138
الكلية	العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	.134	1	.134	.857	.355
هوتلنج=.006 ح=.218	الممارسات العملية	.005	1	.005	.027	.868
	الأداة ككل	.029	1	.029	.189	.664
سنوات الخبرة	العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	3.587	1	3.587	22.994	.000
هوتلنج=.049 ح=.000	الممارسات العملية	2.321	1	2.321	12.591	.000
	الأداة ككل	2.983	1	2.983	19.728	.000
الرتبة الأكاديمية	العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	3.924	3	1.308	8.384	.000
ويلكس =.929 ح=.000	الممارسات العملية	6.677	3	2.226	12.075	.000
	الأداة ككل	5.072	3	1.691	11.181	.000
الخطأ	العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	73.942	474	.156		
	الممارسات العملية	87.367	474	.184		
	الأداة ككل	71.676	474	.151		
الكلي	العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	253.561	480			
	الممارسات العملية	286.442	480			
	الأداة ككل	259.780	480			

يتبين من الجدول (14) الآتي:

- **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0,05) تعزى لأثر متغير الجنس، أو الكلية** في جميع المجالات، والأداة ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة في المجالات، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، وكذلك بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية على جميع المجالات والأداة ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (15)

جدول (15)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة الأكاديمية على العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس والممارسات العملية والعدالة التنظيمية

المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس	أستاذ	4.11				
	أستاذ مشارك	4.10	.01			
	أستاذ مساعد	2.91	*1.20	*1.19		
	مدرس	2.87	*1.24	*1.23	.04	
الممارسات العملية	أستاذ	4.19				
	أستاذ مشارك	4.15	.04			
	أستاذ مساعد	2.92	*1.27	*1.24		
	مدرس	2.84	*1.34	*1.31	.07	
العدالة التنظيمية	أستاذ	4.15				
	أستاذ مشارك	4.12	.02			
	أستاذ مساعد	2.91	*1.23	*1.21		
	مدرس	2.86	*1.29	*1.27	.06	

يتبين من الجدول (15)الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مساعد ومدرس من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ، كما ظهرت فـروق ذات دلالـة إحصائية (α=0.05) بين أستاذ مشارك من جهة وكل من أستاذ مساعد ومـدرس مـن جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك، وذلك في العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس، والممارسات العملية، والعدالة التنظيمية

نتائج السؤال الخامس: ما سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية من وجهـة نظـر القـادة الأكاديميين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مقابلة (12) من القادة الأكاديميين في جامعـة اليرمـوك للكشف عن وجهة نظرهم في سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة، وقد اشتملت المقابلات التي قامت بها الباحثة بنفسها مع القادة الأكاديميين على سؤال هو:

1. ما هي سبل تحسين العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك ؟

وقد كشفت نتائج المقابلات التي تمت مع القادة الأكاديميين مجموعـة مـن النتـائج المتعلقة بهذا السؤال، حيث اقترح القادة الأكاديميين مجموعة من المقترحات التي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين مستوى العدالة التنظيمية، والجدول رقم (16) يبين التكرارات والنـسب المئوية لمقترحات القادة الأكاديميون لسبل تحسين العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك:

جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات أفراد العينة المقابلة (ن=12) لسبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية

رقم المقترح	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
1	تعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب	9	75%
2	خلق مناخ تنظيمي داعم/خصوصا دعم الإدارة العليا	8	66.7%
3	عمل دورات تدريبية تركز على موضوع العدالة	7	58.3%
4	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	5	41.7%
5	عدم التمييز بين العاملين	5	41.7%
6	وضع نظام موضوعي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس	2	16.6%
7	الالتزام بالأنظمة والقوانين	1	8.3%
8	تطوير الهيكل التنظيمي	1	8.3%
9	تحقيق الحرية الأكاديمية	1	8.3%

يبين الجدول (16) ترتيب المقترحات التي أشار إليها أفراد عينة المقابلة لتحسين مستوى العدالة التنظيمية، فالمقترح الذي حصل على أعلى تكرار كان الذي ينص على "تعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب" جاء في المرتبة الأولى بتكرار (9) وبنسبة مئوية (0.75)، تلاها في المرتبة الثانية المقترح الذي ينص على "خلق مناخ تنظيمي داعم خصوصا دعم الإدارة العليا" بتكرار (8) وبنسبة مئوية بلغت (66.7)، تلاها في المرتبة الثالثة المقترح الذي نصه "عمل دورات تدريبية تركز على موضوع العدالة" بتكرار (7) وبنسبة مئوية بلغت (58.3)، كما جاء المقترح الخاص بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب في المرتبة الرابعة من بين المقترحات حيث جاء من قبل خمسة ممن تمت مقابلتهم ، بينما أشار اثنان ممن تمت مقابلتهم الى أن وضع نظام موضوعي لتقييم أعضاء هيئة التدريس يسهم في تحسين مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة. وقد جاء المقترح الذي ينص على " تحقيق الحرية الأكاديمية" بالمرتبة الأخيرة بتكرار (1) وبنسبة مئوية بلغت (8.3).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ، مرتبة حسب أسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

كشفت نتائج المتوسطات الحسابية لممارسة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن درجة متوسطة، أما عن ترتيب المجالات فقد جاء مجال الممارسات العملية في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس في المرتبة الثانية.

وقد تفاوتت إجابات أفراد العينة على المجالين بين المستوى المتوسط والمرتفع، وكانت إجابات المستوى المتوسط هي الأغلب لشعور أعضاء هيئة التدريس بعدم تحقق العدالة بجوانبها المختلفة في الجامعة. وقد يُعزى ذلك إلى أن هناك شعورا عاما بعدم العدالة سواء بالممارسات أو في بعض القوانين والأنظمة والتعليمات حيث تخضع كثير من التعليمات ذات المساس بأعضاء هيئة التدريس إلى قرارات مجلس العمداء، وتتفاوت هذه القرارات باختلاف الإدارات التي تعاقبت على الجامعة.

وحيث إن موضوع العدالة التنظيمية متعلق بالمساواة في العمل كما يشير كلايسكان (Calıskan, 2010: 68)"إلى أن العدالة التنظيمية تشتمل على تصورات الموظفين والعاملين في الجامعة نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر الموظفين والعاملين حول المعاملة التي يحصلون عليها ويحصل عليها الآخرون ضمن الجامعة نفسها". فإن شعور

أعضاء هيئة التدريس بعدم المساواة أدى إلى تدني مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظرهم إلى المستوى المتوسط.

وكما أن العدالة التنظيمية في الجامعات تتعلق بطريقة التعامل مع العاملين كما أشار إلى هذا المفهوم ماير وألين (Meyer & Allen,1997: 23) "إلى أن العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم"، فإن شعور أعضاء هيئة التدريس بتدني مستوى الطريقة وعدم موازاتها لمكانتهم العلمية أدى إلى تدني مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم.

وفي ضوء تفسير العدالة التنظيمية من خلال مقارنة الفرد مع الآخرين، الذي أشار إليه المعايطة (2007: 34) فقال: " إن العدالة التنظيمية تعرف من خلال نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على أنها نسبة العوائد للمدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص الآخر المقارن". فإن أعضاء هيئة التدريس عندما يقارنوا الحوافز التي تعطى لبعض زملائهم معهم فإن وجهة نظرهم حول العدالة التنظيمية تميل إلى التدني والهبوط.

كما يمكن أن تعزى النتيجة المتوسطة في الممارسات إلى شيوع ظواهر الضغوطات الاجتماعية وغيرها مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تجاوز التعليمات والخضوع لضغوطات الواسطة والمحسوبية التي تنتشر في بعض المؤسسات التعليمية بشكل عام وفي جامعة اليرموك بشكل خاص؛ مما تؤثر بشكل كبير على العدالة التنظيمية فيها وهذا ما أظهر تدني مستوى العدالة التنظيمية إلى المستوى المتوسط.

ومن الممكن أن يعبر مجئ مجال الممارسة العملية بالمرتبة الأولى إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بأن رؤسائهم المباشرين يطبقون قرارات ولوائح كما هي دون تحيز من قبلهم وأن الأمر ليس بأيديهم، أما مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس، والذي

جاء في المرتبة الثانية فإن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بعدم عدالة هذه القوانين وتذبذبها بين فترة وأخرى مما يستدعي ضرورة مراجعتها، خصوصا تلك التي يشعرون بتفاوتها بينهم داخل الجامعة أو مقارنة مع الجامعات الأخرى.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المعايطه (2005)، ودراسة أرجون (Argon, 2010)، ودراسة كاليسكان (Caliskan, 2010) التي كشفت نتائجها أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات كان متوسطاً.

كما تختلف نتائج هذا السؤال عن نتائج دراسة السعود وسلطان (2009) التي كشفت نتائجها أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: " ما مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك؟"

كشفت نتائج الدراسة عن درجة كبيرة لمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث جاء مجال التدريس في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال خدمة المجتمع، تلاه في المرتبة الثالثة مجال البحث العلمي.

وقد يعزى السبب في نتيجة الدراسة الحالية إلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بعملية التدريس حيث يقضون معظم الوقت في خدمة هذه العملية، إضافة إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يخضعون لإجراءات وطرق اختيار عالية المصداقية في كثير من الأحيان، كما أن جامعة اليرموك من الجامعات العريقة والقديمة نسبيا في الأردن وتستقطب نوعية ممتازة من خريجي الجامعات المرموقة.

كما أن الجامعة تقوم بعملية التدريب المستمر والتطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال مركز تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وما تقوم به الجامعة من

شراكات مع جامعات عربية وأجنبية ومراكز البحوث ،تسهم جميعها في تبادل الخبرات وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وما تقوم به الجامعة داخليا من فرص لتبادل الخبرات من أيام علمية متخصصة لكل كلية، ومؤتمرات علمية وندوات مستمرة تجمع أعضاء هيئة التدريس باختلاف رتبهم الأكاديمية وخبراتهم التدريسية وجنسهم ذكوراً وإناثاً.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بشكل عام أشار إليها عبد المحسن (2002)، وهي كما يأتي:

1. مدى تأخر الأعمال: ذلك أن كثرة التأخر في العمل يمكن أن تسبب تعجل في الانجاز غير المتقن.
2. التطورات التنظيمية والإجرائية: فتعد ذات اثر مباشر في الأداء فتبسيط إجراء العمل باختصار الخطوات والمراحل المطلوبة يقلل من الموارد المستخدمة والوقت المطلوب للانجاز.
3. العوامل التقنية والتكنولوجية: وتتمثل بما يمكن إدخاله من تكنولوجيا متطورة وأجهزة ومعدات حديثة وبرمجيات، إذ أن الأداء يتحدد بمستوى التقنيات المستخدمة والمتوفرة لديهم ونوعيتها.

كما ذكر بارون (1999) مجموعة أخرى من العوامل التي تتفاعل جميعها لتحديد مستوى أداء الأفراد وأعضاء هيئة التدريس وتؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لديهم، ومن أهم هذه العوامل:

- دافعية الأفراد للانجاز.
- مناخ العمل وبيئته.
- القدرة على أداء العمل المطلوب.

كما قد يعزى مجئ مجال التدريس بالمرتبة الأولى إلى الأدوار المتوقعة من عضو هيئة التدريس سواء من رئاسة الجامعة أم من المجتمع المحلي، أم من الطلاب مما يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى تطوير أدائهم ورفعه إلى أعلى مستوى وإلى ما هو متوقع منهم من جميع الجهات المعنية بالعملية التعليمية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مجال التدريس هو المجال الأهم في وجود عضو هيئة التدريس ولذلك يحرص على ظهوره بأفضل مظهر أمام أهم شريحة يتعامل معها في الجامعة وهي الطلبة؛ لذا فإنه يحاول أن يرفع من أدائه ليكون في أفضل مستوى حتى يحافظ على مكانته العلمية الاجتماعية وسمعته الطيبة أمام طلابه، لأنهم هم الناقل الوحيد لقدرة وأداء عضو هيئة التدريس في مجتمع الجامعة الداخلي، والمجتمع المحلي.

أما عن مجيء مجال البحث في المرتبة الأخيرة فهذا يدل على تدني مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي مقارنة مع غيرها من المجالات، وقد يعود السبب في ذلك الى شعور أعضاء هيئة التدريس بتدني مستوى العدالة التوزيعية في مجال حضور المؤتمرات والندوات بين أعضاء هيئة التدريس، كما قد يعزى ذلك إلى تدني مخصصات البحث العلمي في الجامعات وتدني مستوى الدعم، وكثرة الأعباء التدريسية والادارية مما يؤثر على مستوى البحث العلمي مقارنة بغيرها من المجالات.

كما يعزى ذلك إلى مجيء البحث العلمي ضمن الأولويات الفرعية بعد الأولوية الرئيسة وهي التدريس الجامعي، مما جعل البحث العلمي يتدنى مستواه عن باقي المستويات الأخرى.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة الطويسي (2004) التي أظهرت نتائجها أن متوسط فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية كان جيد جداً وهو

يقابل المستوى بدرجة مرتفعة، كما تتفق مع نتائج دراسة اللوزي (2009) ودراسة هـاليتجر (Hallinger, 2010) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم مرتفعا.

وتختلف نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الطارق (1994)، ودراسة العمري (1998)، ودراسة الخوالدة (2004)، ومع دراسة فليمنج (Fleming, 2010)، التي أظهرت نتائجها أن الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: "ما درجة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وبين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم؟"

كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا ($\alpha=0.01$) بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

تعد هذه النتيجة منطقية وواقعية ومنسجمة مع الواقع العلمي في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات الأردنية مثل جامعة اليرموك التي تعد العدالة التنظيمية فيها أساس العمل والدافعية نحو الأداء العالي لأعضاء هيئة التدريس، حيث إن مستوى الأداء العام لأعضاء هيئة التدريس يتأثر بمجموعة من العوامل ومن أهمها كما أشار الباحثون العدالة التنظيمية في المؤسسة، وإحساس العاملين بهذه العدالة سواء في القوانين واللوائح العامة والممارسات العملية، فقد أشار الخطيب (2001) إلى مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحسين قدرة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على أداء المهام الموكولة إليهم بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذا المبادئ العدالة التنظيمية وتشمل العدالة بجميع أنواعها من حيث عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات فعندما يشعر عضو هيئة التدريس بالعدالة في الأجور والكفاءات

والحوافز والتعويضات بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته وأداءه الوظيفي ويقوم بأداء واجبه على أكمل وجه.

تتفق نتائج الدراسة الحالية في العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي مع نتائج دراسة زايد (1995) التي كشفت نتائجهما أن ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام الأداء تزداد كلما زاد شعور العاملين بان النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية. كما واتفقت مع نتائج دراسة مارتنسون (Martionson،2010)، ونتائج دراسة حبيب والياس (Habib & Alias،2010) حيث أشارت نتائجهما لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التصورات نحو العدالة التنظيمية وبين السلوكيات التنظيمية المثالية المسجلة لدى أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة، وأخيراً يلحظ أن نتائج هذا السؤال متفقة مع نتائج أقرب دراسة إليها وهي دراسة اللوزي (2009) حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) لاستجابات أفراد العينة في جامعة اليرموك حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية؟"

كشفت نتائج الدراسة في هذا السؤال عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والكلية في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في المجالات، وجاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في المجالات، لصالح أستاذ.

وقد تعزى لنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس إلى أن شعور وإحساس كل من الذكور والإناث بتحقيق العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك جاء بدرجات متساوية بينهم، حيث لم يشعر أي منهما بالتمييز أكثر من غيره، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تطبق قوانين وممارسات دون التمييز بين الرجل والمرأة، حيث إن العدالة التنظيمية لا تقوم على الجنس بل إن توزيع الفرص والحوافز يستند إلى عوامل أخرى غير الجنس، فقد يكون الأداء الوظيفي أو الرتبة الأكاديمية أو غيرها، حيث أن هذه النتيجة تدل على أن جنس عضو هيئة التدريس (ذكر أو أنثى) لا علاقة له بالعدالة التوزيعية والتفاعلية.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المعايطه (2005)، ونتائج دراسة إبراهيم (2006) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

أما نتيجة الدراسة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الكلية فتشير إلى أن شعور أعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات لا فرق فيها بين الكليات، بل إن المعايير التي تحكم جميع أعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات هي معايير واحدة حتى وإن كانت غير مستقرة أو مناسبة وتتوافق مع متطلبات كل كلية من كليات الجامعة بما يتناسب مع أعضاء هيئة التدريس وأدائهم الوظيفي.

كما أن هذه النتيجة قد تعزى إلى أن توقعات أعضاء هيئة التدريس وطموحاتهم نحو العدالة التنظيمية في الجامعة متقاربة نظراً لخضوعهم جميعا لنفس الظروف والممارسات، واتفاقهم في الطموحات مثل الرواتب والحوافز والمؤتمرات والمناصب الإدارية ونشر الأبحاث ودعم المبدعين من أعضاء هيئة التدريس، وتطلعهم للعدالة في توزيع تلك الممارسات على مختلف أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن كلياتهم وأقسامهم الأكاديمية.

وبالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في المجالات، وجاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثـــر الرتبة الأكاديمية في المجالات، لصالح أستاذ. فقد تعود نتيجة الدراسة الحالية إلى أن أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة والأعلى رتبة يأخذون العديد من الحقوق والمكافآت، كما أن حظهم من المؤتمرات والندوات أكثر من غيرهم، وقدرتهم على نشر البحوث العلمية وإعدادها أكثـــر من أعضاء هيئة التدريس الأقل خبرة والأدنى رتبة، مما يجعلهم يشعرون بالعدالة التنظيميـــة بمختلف أنواعها أكثر من غيرهم.

كما أن عضو هيئة التدريس صاحب الخبرة الأطول والرتبة الأعلى وبطريقة غيـــر مباشرة نتيجة علاقاته الشخصية المتنوعة والمتعددة بفعل عامل الخبرة يؤدي به إلـــى اتجـــاه ايجابي نحو الإيمان بالعدالة التنظيمية في الجامعة، لدوام حصولهم على الحوافز والمكافـــآت والامتيازات التي تتحقق لهم.

وتتفق نتيجة هذا السؤال في متغير الرتبة مع نتائج دراسة إبـــراهيم (2006) التـــي كشفت عن وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح الأعلى.

وتختلف نتائج السؤال الحالي عن نتائج دراسة المعايطه (2005)، ونتـــائج دراســـة إبراهيم (2006) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية من وجهـــة نظـــر القادة الأكاديميين؟

كشفت نتائج المقابلات التي تمت مع القادة الأكاديميين والتي تتساءل عـــن مـــستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك عن عدة مقترحات .كان المقترح الذي جاء بأعلى تكرار

الذي ينص على " تعديل نظام الترقية والحوافز والرواتب" جاء في المرتبة الأولى، تلاها في المرتبة الثانية المقترح رقم (2) والذي ينص على "خلق مناخ تنظيمي داعم/خصوصا دعم الإدارة العليا"، تلاها في المرتبة الثالثة المقترح رقم (3) ونصه "عمل دورات تدريبية تركز على موضوع العدالة"، تلاها في المرتبة الرابعة المقترح رقم (4) ونصه "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، تلاها في المرتبة الخامسة المقترح رقم (5) ونصه " عدم التمييز بين العاملين "، تلاها في المرتبة السادسة المقترح رقم (6) ونصه " وضع نظام موضوعي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس"، تلاها في المرتبة السابعة المقترح رقم (7) ونصه " الالتزام بالأنظمة والقوانين"، تلاها في المرتبة الثامنة المقترح رقم (8) ونصه " تطوير الهيكل التنظيمي "، بينما جاء المقترح رقم (9) ونصه " تحقيق الحرية الأكاديمية" بالمرتبة الأخيرة.

وتدل هذه المقترحات على أن القادة الأكاديميين يشعرون بعدم الرضا بالنسبة لما يقدموه من جهد لما يأخذوه في مجال الحوافز والرواتب والترقيات، حيث أن المستوى المعيشي في المجتمع الأردني مستمر في الارتفاع، وتكاليف الحياة أصبحت تحتاج إلى رواتب عالية ليكفي الفرد التزاماته المالية والأسرية، ورواتب أعضاء هيئة التدريس ما زالت على ما هي عليه دون زيادة توازي ارتفاع مستوى المعيشة.

كما أن القادة الأكاديميين يقترحون في سلم الأولويات تحقيق المناخ التنظيمي المناسب، وذلك لما لهذا المقترح من دور مهم في شيوع وانتشار مظاهر العدالة في مجتمع الجامعة، إذ المناخ الذي تسوده الثقة والاطمئنان يشعر أفراده بعدم التمييز والتباين في طرق التعامل معهم.

ويتبين مما سبق أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تتوافق مع الأدب النظري والتراث التربوي والإداري في هذا الموضوع وهي تتوافق مع إحدى أنواع العدالة وهي عدالة التوزيع التي تمثل أحد المعايير التي يستخدمها الأفراد في تقييم مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من خلال عدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها نسبة إلى مدخلاتهم ومساهماتهم، وفي ضوء ذلك فقد أشار زايد (2006) إلى أن عدالة التوزيع تتضمن جانبين مهمين، هما كما يأتي:

- جانب مادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مادية.
- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

كما أن من مقترحات أعضاء هيئة التدريس التي تشير إلى تحسين العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس الاهتمام بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم التمييز بين العاملين، وهذه المقترحات تتوافق مع ما جاء في الأدب النظري والتراث التربوي. فقد أشار روبنز وجدج (Robbins & judge, 2007) إلى أن العدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات، وبين ما يتحمله من تكاليف كما أن التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة تحدد انطباعاته بالنسبة لهم ودافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه.

كما أن مقترحات أعضاء هيئة التدريس متعلقة بالعدالة الإجرائية المتعلقة بتوزيع المدخلات والمخرجات وهو ما أشار إليه كوبمان (Koopmann, 2003)، حيث بين أن هناك نوعين للعدالة الإجرائية، إذا تم توفرهما في الجامعة أو أي مؤسسة ادى إلى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية وهي:

- العدالة المعلوماتية: وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع والمبـررات المنطقيـة وراء هـذه القـرارات ومنطلقاتها.
- العدالة النظمية: وتعني إتباع منهجية تقوم علـى أسـس واضـحة وثابتـة للإجـراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات، أي وجود نظام يتم في ضوئه تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات المتعلقة بكيفية اتخاذ قرار توزيع المخرجات.

وأخيراً فلم تجد الباحثة أي دراسة تتفق في سؤالها عن المقترحات مع سؤال الدراسة الحالية، أو تختلف معها، إذ أن معظم الدراسات تناولت جوانب أخرى من العدالة التنظيميـة، وعلاقتها ببعض المتغيرات دون أن تتناول المقترحات، أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة الآتي:

- إعادة النظر في شروط منح الإجازات والتشريعات الأخرى المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس.
- تحسين أسس وشروط منح السكن لأعضاء هيئة التدريس.
- إعادة النظر في الأعباء الكثيرة المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس خصوصا الأعباء غير التدريسية وتوزيعها بعدالة أكثر.
- تحسين مستوى المكافآت والرواتب والحوافز والعلاوات التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- تشجيع المشاركة في المؤتمرات والندوات الخارجية وتوزيعها بعدالة أكثر.
- ضرورة متابعة التزام أعضاء هيئة التدريس بالقوانين والتعليمات في تعاملهم مع الطلبة ورؤسائهم.
- العمل على تشجيع أعضاء هيئة التدريس للانتساب إلى الجمعيات العلمية وخاصة العالمية
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنويع أساليبهم التدريسية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، شمسة أحمد. (2006). **واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو جاسر، صابرين. (2010). **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

أيوب، علي محمد. (2000). **تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

بارون، خضر عباس (1999). دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن ادوار العمل. **المجلة التربوية**. 13، (52): 50- 72..

بدران، شبل. (2001). **التجديد في التعليم الجامعي**. القاهرة: دار قباء

جاب الله ، رفعت محمد (1991). محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء. **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، كلية الإدارة والاقتصاد،2، 128- 173.

جاد الرب، سيد محمد. (2010). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**. القاهرة: دار شتات للنشر والتوزيع.

الجبر، زينب علي، (2002)، **الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم**. العين، مكتبة الفلاح.

حمادات، محمد حسن. (2003). **قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن.

حمودة، عبد الناصر محمد. (1999). حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من المديرين الكويتيين. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**. 6 (2):24- 47.

الحوامدة ، نضال. (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الأردنية الخدمية. **مجلة جامعة الملك سعود**: العلوم الإدارية 16 (1): 45-

الحوامدة، نضال صالح، والفهداوي، فهمي خليفة. (2002). أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 7، (2): 32- 55.

خصاونة، لانا عبدالكريم. (2000). **تقديرات طلبة جامعة اليرموك للأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الخطيب، أحمد (2001). **الإدارة الجامعية: دراسات حديثة**. إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

خليفة، محمد عبد اللطيف. (1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 5، (1): 9-51.

الخوالدة، عصام ذيب. (2004). **أثر استخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع الحكومية في جامعة البلقاء التطبيقية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الرشيد، عادل محمد. (2005). **فعالية ورش تكنولوجيا التعليم في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زايد، عادل محمد. (1995). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 2، (2): 272-295.

السعود، راتب وسلطان، سوزان.(2009)" درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، **مجلة جامعة دمشق**. 25، (1): 37-42.

الشبول، منذر. (2002).التجربة اليابانية للتطوير الإداري.**رسالة المعلم**، 41، (2): 23-28.

الصرايرة، خالد. (2010). **التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية**. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.

الصمادي، وليد. (2008). **أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الصيرفي، محمد. (2009). **التحليل على مستوى المنظمات**. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

الطارق، علي سعيد. (1994). **تقويم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء وعلاقته ببعض المتغيرات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الطحيح، سالم مرزوق و محمد،علي حسين. (2003). العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية. **مجلة الإداري**. 94، (25): 81-108.

الطويسي، زياد. (2004). بناء مقياس لتقييم **فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (2001). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**.عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

العاني، هيثم. (2007). **الإدارة بالحوافز والتحفيز والمكافآت**. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العبادي، هاشم فوزي والطائي، يوسف حجيم. والأسدي، أفنان. (2008). **إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

عبد المحسن، توفيق محمد (2002). **تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد**، الإسكندرية: دار الفكر العربي.

عبد المطلب، غانم السيد. (1999). **تحليل نظرية العدالة لجون رولز**، مقالة علمية منـــشورة على شبكة المعلومات (الانترنت)، استرجعت بتاريخ 26/ 2/ 2011م من موقـــع http://saghanem.freeservers.com/rawlstheory.htm

العجمي، راشد شبيب.(1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، 20، (72): 71-91.

العساف، حسين موسى،(2006)، **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية فـــي الجامعـــات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي الطـــوعي لـــدى أعضاء هيئاتها التدريسية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربيـــة للدراسات العليا: عمان، الأردن.

العساف، ليلى موسى،(2005)، **مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامـــة فـــي الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس**،أطروحة دكتـــوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العطوي، عامر. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. **مجلة القادسـية للعلـــوم الإدارية والاقتصادية**. جامعة القادسية، 10(1): 34- 63.

العلاق، بشير (1996). **المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاســبة والتمويـــل والمصارف**. مصراته: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام.

العمري، محمد. (1998). **اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحـــو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية**. رسالة ماجستير غير منـــشورة، الجامعـــة الأردنيـــة، الأردن.

العميان، محمود سلمان. (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائـل للنشر والتوزيع.

الفضلي، فضل والعنزي، عوض. (2007). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيـرات التنظيمية والديمغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. **المجلـة الإداريـة للعلوم التربوية**، 14، (1): 36- 58.

القريوتي، محمد قاسم. (2004). **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القطاونة، نشأت أحمد. (2003). **تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

اللوزي، فالح سلامة. (2009). **درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعلـيم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقـتهم بقـادتهم**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

ماهر، احمد. (2003). **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المبسلط، شروق مفيد. (1999). **الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية فـي الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

محارمة، ثامر محمد. (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيميـة: دراسـة ميدانيـة"، **مجلـة الإدارة العامـة**، 40(2)،319-340.

المساعيد، مفضي عايد. (2006). **تقدير درجة فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مصطفى، احمد.(2002). إدارة السلوك التنظيمي: **نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**. القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المعايطة، احمد علي، (2005). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المعايطة، احمد علي. (2007). **تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة: واقع وآفاق**. عمان: دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع.

النعيمي، فوزه احمد. (2007). **البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي** لمديريات التربية والتعليم، عمان: منشورات وزارة التربية والتعليم.

يوسف، درويش عبد الرحمن.(1999). العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 6، (2): 259- 275 .

المراجع الأجنبية:

Adams, J.(1963). Wage inequity, productive and work quality. **Industrial relation**, 3, (1): 9- 16.

Ambrose, M.(2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 803 -812.

Argon, T. (2010). A Qualitative Study of Academicians' Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice. **International Online Journal of Educational Sciences**, 2 (1), 133-180

Arnold, E and Publick, M. (2003). Managing Effectively in the Downsized Organization, **Health Care Manager**, 22, (1): 56-62.

Aycan, Z. (2005). **Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization.** In: K.S. Yang, K. K. Hwang & U. Kim (Eds.), scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical and cultural contributions. Sage: London, 445-466.

Bennouna,S., (2003) "Mentors Emotional intelligence and Performance of mentoring functions in doctoral Education" **Dissertation Abstracts International** _A 64/12, P.4310.

Burke, Lisa. Jemes, Karen (2010). Factors Influencing Peer Eraluation For Job Performance in Research Universities in USA. **Higher Education Management and Policy**. 22 (2), 16 – 33.

Byrne, Z.(2003). **Perceptions of organizational justice, identification and support within work team**, poster at the 18th annual conference of the society for industrial and organizational psychology, April, 11- 13, 2003, Orland, Florida.

Caliskan , S. (2010). The Interaction between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: **A Study from Turkey. China – VSA Buisness Review,** 9 (10) 1514 - 1537.

Coloski, M. (2003). An Instrument to Measure Perceptions of Organizational Justice of Middle Schools, **Dissertation Abstract International**, (63), (8), P.27-55.

Colquitt, J & Greenberg, J. (2003). **Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature**. In: J. Greenberg (Ed.), Organizational behavior: The state of the science. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 165-210.

Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology,** 86 (3), 425- 445.

Ertuk, A. (2007). Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians: Mediating the Role of Trust in Supervisor on the Relationship between organizational justice and Citizenship Behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, 22(3), 257-270.

Fleming, Christopher (2010). Faculty Expectation For College Presidents Jop Performance. **The Journal of tligher Education**, 81 (3), 251-273.

Fredrickson, G. (1986). Recovery of civism in public administration, **public administration review**, 3, (1): 141- 183.

Grandey، A. A. (2001). **Family friendly policies: Organizational justice perceptions of need-based allocations**. In R. Cropanzano (Ed.)، Justice in the workplace: From theory to practice، Hillsdale، NJ: Erlbaum.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of management**, 16, (6): 460- 470.

Hallinger, Ph.Philip (2010). Using Faculty Evaluation to Improve Teaching Quality, A Lengitwdnal Case Study of Higher Education in Southeast Asia. Educational Assessment, **Evaluation and Accountability**, 22 (4). 253 – 274.

James, K. (1993). **The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effect on justice behaviors and perceptions.** In: R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21-50.

Judge, T, & Clquitt, J. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work Family Conflict. **Journal of Applied Psychology**, 89 (3), 395 – 404.

Koopman, R. (2003). The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior. **Journal of management**, 16: 606- 613.

Kottrabac, C. (2003). "The relationship between Organizational Justice, employee absenteeism and role stress ", **Dissertation Abstract International**, Vol, (64), (2) , 990 .

Martionson, B. (2010). The importance of organizational justice in ensuring research integrity, **Journal of Empirical Research on Human Research Ethics**, 5 (3), 67-83

Meyer and Allen (1997). "Perceived Organizational Support Discretionary Treatment and Job Satisfaction"، **Journal of Applied Psychology**، 82 (5)، 812-820.

Mohammad, J., Habib F and Alias, M. (2010). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education. **Global Business and Management Research: An International Journal**. 2, (1): 13-32.

Moorman، R. H.،(1991). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship، **Journal of Applied Psychology**، 75 (3)، 845-855.

Noe, R. (2008). **Employee Training and Development**. Mc Graw Hill, 4th edition.

Organ, D. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. **Journal of Management**, 16, (4): 252- 272.

Rego, A & Cunha, M. (2006). **Organizational justice and citizenship behaviors: a study in feminine, high power distance culture**, submission of paper for publication, university de Santiago, Aveiro, Portugal.

Rezainen, G, & Nasrebad, G. (2010). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors The Mediating Organizational Commitment, Satisfaction and Trust. **Research Journal of Business Management**, 4 (2) 112 – 120.

Robbins, S & Judge, T. (2007). **Organizational behavior.** 12th edition. Mc Graw Hill.

Schmiesing, R. (2002). Factors to Ohio state university Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. **Dissertation Abstract International**, 63, (4), 1517.

Steiner, D, & Rolland, F. (2006). How to achieve the introduction of changes: the provision of organization justice, **journal of Organizational Change Management**, 19, (4): 437- 446.

Wagner, I., john, A., &Hollenbeck, J. (1992). **Organizational Behavior.** Englewood cliffs، New Jersey: Prentice Hell. Inc.

Yu, M. HamiS., Ijad, M. (2009). The E – Balanced Scoreboard for Measuring Acoelemic Staff Performance Excellence. **Higher Education**, 57; 813 – 828.

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

(إستبانة آراء المحكمين بصورتها الأولية)

الأستاذ الدكتور.......................................المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،

تجرى الباحثة دراسة بعنوان " **العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها**".وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراة في جامعة اليرموك. وقد أعدت الباحثة أداة للدراسة لقياس متغيرات الدراسة الرئيسة:(**العدالة التنظيمية، وأداء أعضاء هيئة التدريس**)، ونظراً لما عرفتم به من إطلاع وخبرة ودراية في هذا المجال، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الإستبانة لإبداء آرائكم وتضمين خبراتكم ومقترحاتكم وملاحظاتكم حول هاتين الأداتين من حيث: **(دقة وسلامة الصياغة اللغوية، مدى انتماء الفقرات لمجالاتها، اقتراح فقرات مناسبة، نقل فقرات من مجال لآخر، حذف الفقرات غير المناسبة واقتراح أو إضافة أي مجال ترونه مناسبا وأي ملاحظات أخرى تستفيد منها الباحثة)** . ووضع إشارة (×) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم بالنسبة لكل فقرة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم..... والله الموفق

الباحثة
ريما محمود العقلة الدرابسة
المشرف
د.نواف موسى شطناوي

البيانات الشخصية والوظيفية : يرجى وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

أولاً:

الجنس : □ ذكر □ انثى

الكلية : □ العلمية □ الإنسانية

سنوات الخبرة العملية : □ أقل من 10 سنوات : □ 10 سنوات فأكثر

الرتبة : □ أستاذ □ أستاذ مشارك □ أستاذ مساعد □ مدرس

أولاً: أداة قياس العدالة التنظيمية:

الرقم	المجال	الانتماء للمجال		اللغة		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
أولاً	**مجال العدالة التفاعلية**					
	تستند الأعمال والمهام إلى أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين بما يتوافق مع قدراتهم					
	أعتقد أن العبء التدريسي المقرر لي مناسب					
	أعتقد أن المكافآت التي أحصل عليها تتناسب مع ما أقدمه من عمل.					
	تتساوى حقوقي الوظيفية مع زملائي ممن هم في مثل موقعي الوظيفي					
	يتم تفويض الصلاحيات في التنظيم الجامعي بعدالة					
	يتم اتخاذ القرارات في الجامعة بعد شرح وافي وتبرير مقنع للمعنيين بهذه القرارات					
	تمارس الأقسام الأكاديمية صلاحياتها في التعيينات والقرارات بشكل تام					
8	تتاح للعاملين في الجامعة نفس الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وفق التعليمات					
9	تتوزع المسؤوليات بشكل عادل ومتساوي على الجميع.					
10	يتحمل متخذي القرارات المسؤوليات المترتبة عليها					
ثانياً	**مجال العدالة التقويمية**					
11	تعطى المكافآت في الجامعة وفقاً للأداء بشكل عادل .					
12	اشعر بالارتياح بعدالة معايير تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
13	تتم محاسبة المقصرين في الجامعة بعدالة.					
14	يتم اطــلاع أعضاء هيئة التدريس على معـــايير التقويم مسبقاً.					
15	تتسم القرارات المتعلقة بتقييم أعضاء هيئة التدريس بالشفافية					
16	لا تتأثر عملية تقويم الأداء بالعلاقات الشخصية .					
17	تتم ترقيتي وفقا لانجازاتي الوظيفية.					
18	امتلك المعرفة بالمعايير التي من خلالها يتم تقويم الأداء.					
19	يتم التعامل مع أبحاثي التي أرسلها إلى مجلات الجامعة للنشر بعدالة.					
20	يتم إعطائي الفرصة لشرح موقفي عند الحكم علي سلبيا من قبل رؤسائي					
21	هناك الية واضحة ومعلنة لتقييم أعضاء هيئة التدريس					

اً	**مجال العدالة التوزيعية**					
2	أعتقد أن العبء التدريسي لي عادلا					
2	توزع المهام بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة					
2	يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في لجان مناقشة طلبة الدراسات العليا بعدالة					
2	يتوفر لجميع أعضاء هيئة التدريس الوسائل التعليمية التي يحتاجونها في عملهم بعدالة					
2	تتاح لي فرصة المشاركة بالمؤتمرات الخارجية مثل باقي زملائي					
2	توزع المساقات الإضافية إن وجدت في القسم بعدالة.					
2	يتوفر لأعضاء هيئة التدريس تسهيلات مادية (طبيعية) كالمكاتب بكل عدالة					
2	يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في الجان المختلفة في الجامعة بعدالة					
3	يتم توزيع المساقات على أعضاء هيئة التدريس بعدالة وشفافية					
3	تمنح الإجازات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بعدالة					
3	يتم اختيار القادة الأكاديميين في الجامعة بعدالة وشفافية.					
بعاً	**مجال العدالة الإجرائية**					
3	تتخذ القرارات المتعلقة في الطلبة في القسم بعدالة.					
3	يتخذ مجلس القسم القرارات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في القسم بعدالة.					
3	يتم مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم في عملية اتخاذ القرارات.					
3	تطبق قرارات العمل بشكل عادل على جميع المرؤوسين بلا استثناء.					
3	تتم مناقشة نتائج قرارات رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس.					
3	يتم تطبيق القوانين والتعليمات على الجميع بعدالة					
3	يوفر رئيس القسم المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بكل شفافية وعدالة.					
4	تتم محاسبة الجميع في القسم بعدالة في حالة مخالفة التعليمات.					
4	تجمع معلومات كاملة ودقيقة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
4	تتم إجراءات الترقية والترفيع في القسم بكل عدالة.					

ثانياً: أداة قياس أداء أعضاء هيئة التدريس : أعتقد من خلال مشاهداتي واطلاعي أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		اللغة		ملاحظات
	مجال التدريس	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
1	يحافظون على إعطاء محاضراتهم وعدم التغيب عنها دون عذر قهري					
2	يعاملون جميع طلبتهم بكل عدالة ونزاهة.					
3	يتابعون كل جديد في مجال تخصصهم لنقله لفائدة الطلبة					
4	يستخدمون مختلف التكنولوجيا المتاحة في تدريسهم					
5	يلتزمون بالأنظمة والتعليمات في علاقاتهم مع الطلبة والرؤساء					
6	لديهم درجة عالية من المسؤولية والإخلاص في عملهم.					
7	يحرصون على تقديم كل ما لديهم لفائدة الطلبة في غرفة الصف.					
8	يعدون خطط للمواد التي يدرسونها يتم تجديدها وتطويرها كل فصل .					
9	يحرصون على إقامة علاقات جيدة مع كل من يتعاملون معهم .					
10	يركزون على الحوار والتفكير الناقد لدى الطلبة بعيدا عن التلقين.					
11	لديهم درجة عالية من الالتزام والمواظبة والدقة بمواعيد المحاضرات .					
12	يستخدمون طرق متنوعة في تقييم طلبتهم.					
13	يوجهون ويرشدون الطلبة عند الحاجة لذلك.					
14	ينوعون في أساليب وطرق تدريسهم					
15	يرشدون الطلبة إلى المصادر والمراجع الأساسية لأبحاثهم ودراستهم.					
ثانيا"	مجال : البحث العلمي					
16	يشاركون بالنشر في المجلات العلمية الدولية المتخصصة.					
17	يشاركون في أبحاثهم في المؤتمرات المحلية والدولية.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		اللغة		ملاحظات
	مجال التدريس	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
18	يشاركون في إعطاء الندوات والمحاضرات للطلبة .					
19	يشاركون في دورات تدريبية في الجامعات داخل وخارج البلد.					
20	يشاركون في البحوث المبتكرة التي تفتح آفاق علمية وتطبيقية واسعة.					
21	يشجعون الطلبة على القيام بأبحاث مشتركة لتشجيع روح الفريق لديهم.					
22	يصححون أبحاث الطلبة ويدونون ملاحظاتهم للطلبة للاستفادة منها.					
23	يخصصون وقت لتعليم الطلبة أصول وطرق البحث العلمي.					
24	يحترمون حرية الطالب في البحث ويشجعونه على إبراز شخصيته.					
25	يعملون على تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.					
26	يشاركون في جمعيات البحث العلمي التي تتصل بتخصصاتهم					
	مجال : خدمة المجتمع					
27	يشاركون في عقد المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل المجتمع المحلي.					
28	يعنون بالتدريب وتقديم الاستشارات لقطاعات المجتمع المختلفة.					
29	يحضرون وبشكل متواصل والمتواصل في الفعاليات المجتمعية.					
30	يعملون على تحسين صورة الجامعة لدى المجتمع					
31	يربطون تدريسهم وسلوكياتهم بهموم وحاجات المجتمع					
32	يسهمون في إعداد كوادر بشرية مدربه ومؤهلة					
33	يعملون على تعزيز قيم المجتمع					
34	يحققون فلسفة وغايات المجتمع					

الرقم	الفقرة مجال التدريس	الانتماء للمجال		اللغة		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
35	يحافظ على الحصول على مخرجات عالية في الجودة تفيد وتخدم المجتمع.					
36	يساهم في الدفع بركب الحضارة الإنسانية في عصر العلوم والتكنولوجيا.					
37	يشارك في اللجان المحلية التي تهدف إلى تطور المجتمع وتنميته.					
38	يعمل على تدريب الطلبة لرفع كفاءتهم بالتعاون مع مؤسسات المجتمع.					

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور/ الدكتورة...المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،

تجري الباحثة دراسة بعنوان " **العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها**".وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك. وقد أعدت الباحثة أداة للدراسة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة:(**العدالة التنظيمية، وأداء أعضاء هيئة التدريس**)، ولتحقيق أهداف الدراسة فإن الباحثة تضع بين أيديكم هذه الإستبانة، وترجو منكم قراءتها والإجابة عن جميع فقراتها ووضع إشارة (×) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم بالنسبة لكل فقرة. علماً" بأن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يطلع عليها أحد غير الباحثة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم..... والله الموفق

الباحثة : ريما محمود العقلة الدرابسة
المشرف: د.نواف موسى شطناوي

البيانات الشخصية والوظيفية : يرجى وضع إشارة (×) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

أولاً:

الجنس : □ ذكر □ انثى

الكلية : □ علمية □ إنسانية

سنوات الخبرة العملية: □ أقل من 10 سنوات □ 10 سنوات فأكثر

الرتبة الأكاديمية : □ أستاذ □ أستاذ مشارك □ أستاذ مساعد □ مدرس

أولاً: أداة قياس العدالة التنظيمية:

الرقم	الفقـــــــــرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
		درجة الموافقة				
أولا"	**مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس: أعتقد أن**					
1	توزيع الصلاحيات والمسؤوليات كما حددها القانون في الجامعة عادل.					
2	أسس وشروط تعيين أعضاء هيئة التدريس عادلة.					
3	تعليمات المفاضلة بين المتقدمين للتعيين عادلة.					
4	أسس تثبيت أعضاء هيئة التدريس في الخدمة الدائمة عادلة.					
5	سلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس عادل.					
6	علاوة الإدارة للقادة الأكاديميين وفقا لمناصبهم موزعة بشكل عادل.					
7	مسؤوليات عضو هيئة التدريس محددة في النظام بشكل عادل.					
8	مقدار العبء التدريسي المحدد في النظام تبعا للرتب عادل.					
9	المكافأة التي حددها النظام للتدريس في الفصل الصيفي عادلة.					
10	القيود والشروط التي حددها النظام لعمل عضو هيئة التدريس خارج الجامعة عادلة.					
11	شروط الإجازة بدون راتب عادلة.					
12	شروط وتعليمات إجازة التفرغ العلمي عادلة.					
13	العقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون عادلة.					
14	أسس مكافأة نهاية الخدمة عادلة.					
15	أسس منح الألقاب الشرفية للأساتذة (مميز، متفوق، أستاذ شرف) عادلة.					
16	أجور ساعات العمل الإضافي كما حددتها التعليمات عادلة.					
17	تعليمات الترقية من رتبة لأخرى كما حددتها التعليمات عادلة.					
18	أسس احتساب سنوات الخدمة الفعلية عادلة.					
19	مكافأة الإشراف على رسائل طلبة الدراسات العليا عادلة.					
20	أسس توزيع السكن الجامعي على المنتفعين عادلة.					
21	أسس الاشتراك في المؤتمرات الخارجية عادلة.					

الرقم	الفقـــــــــرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
22	تعليمات التأمين الصحي عادلة.					
	ثانيا" مجال : الممارسات العملية					
23	يتم إشراكي في لجان مناقشة طلبة الدراسات العليا بعدالة.					
24	يتوفر لي الوسائل التعليمية التي أحتاجها في عملي بعدالة.					
25	تتاح لي فرصة المشاركة بالمؤتمرات بعدالة.					
26	توزع المساقات الإضافية إن وجدت في القسم بعدالة.					
27	يتوفر لي التسهيلات المادية (في مكتبي) بعدالة.					
28	يتم إشراكي في اللجان المختلفة في الجامعة بعدالة.					
29	يتم توزيع المساقات على أعضاء هيئة التدريس في القسم بعدالة.					
30	تطبق تعليمات الإجازات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بعدالة.					
31	يتم اختيار القادة الأكاديميين من بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.					
32	يتم التعامل مع أبحاثي التي أرسلها إلى مجلات الجامعة للنشر بعدالة.					
33	يتم تطبيق تعليمات وإجراءات التعيين على جميع المتقدمين بعدالة.					
34	يتخذ مجلس القسم القرارات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في القسم بعدالة.					
35	يشترك أعضاء هيئة التدريس في القسم في عملية اتخاذ القرارات.					
36	تطبق قرارات العمل بشكل عادل على الجميع بلا استثناء.					
37	تطبق تعليمات الترقية وإجراءاتها على الجميع بعدالة.					
38	يتم تطبيق القوانين والتعليمات على الجميع بعدالة.					
39	يوفر رئيس القسم المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بعدالة.					
40	تتم محاسبة الجميع في القسم بعدالة في حالة مخالفة التعليمات.					

(Header group over the five rating columns: درجة الموافقة)

ثانياً: أداة قياس أداء أعضاء هيئة التدريس : أعتقد من خلال مشاهداتي واطلاعي أن عضو هيئة التدريس في جامعة اليرموك:

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أولاً	**مجال التدريس**					
1	يحافظ على إعطاء محاضراته وعدم التغيب عنها دون عذر رسمي.					
2	يعامل الطلبة بعدالة.					
3	يتابع كل جديد في مجال تخصصه لفائدة الطلبة.					
4	يستخدم التكنولوجيا في تدريسه.					
5	يلتزم بالأنظمة والتعليمات في علاقاته مع الطلبة والرؤساء.					
6	لديه درجة عالية من المسؤولية والإخلاص في عمله.					
7	يحرص على تقديم كل ما لديه لفائدة الطلبة في غرفة الصف.					
8	يخطط للمواد التي يدرسها.					
9	يطور الخطط للمواد التي يدرسها.					
10	يركز على الحوار والتفكير الناقد لدى الطلبة بعيدا عن التلقين.					
11	يستخدم طرق متنوعة في تقييم طلبته.					
12	يوجه ويرشد الطلبة عند الحاجة لذلك.					
13	ينوع في أساليب وطرق تدريسه.					
14	يرشد الطلبة إلى المصادر والمراجع الأساسية لأبحاثه ودراسته.					
15	يحرص على إقامة علاقات جيدة مع كل من يتعامل معه .					
ثانيا"	**مجال : البحث العلمي**					
16	يشارك بالنشر في المجلات العلمية الدولية المتخصصة.					
17	يشارك في أبحاثه في المؤتمرات المحلية والدولية.					
18	يشارك في إعطاء الندوات والمحاضرات للطلبة .					
19	يشارك في دورات تدريبية في الجامعات داخل وخارج البلد.					
20	ينجز أبحاثا علمية في مجال تخصصه وبعدد مناسب					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
21	يشجع الطلبة على القيام بأبحاث مشتركة لتشجيع روح الفريق لديه.					
22	يصحح أبحاث الطلبة ويدون ملاحظاته للاستفادة منها.					
23	يشارك في جمعيات البحث العلمي التي تتصل بتخصصه.					
24	يحترم حرية الطلبة في البحث ويشجعهم على إبراز شخصياتهم.					
25	يبذل كل ما يستطيع في إشرافه على طلبة الدراسات العليا.					
ثالثا	**مجال : خدمة المجتمع**					
26	يشارك في المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل المجتمع المحلي.					
27	يعنى بالتدريب وتقديم الاستشارات لقطاعات المجتمع المختلفة.					
28	يحضر ويشارك وبشكل متواصل في الفعاليات المجتمعية.					
29	يعمل على تحسين صورة الجامعة لدى المجتمع.					
30	يربط تدريسه وسلوكياته بهموم وحاجات المجتمع.					
31	يسهم في إعداد كوادر بشرية مدربة ومؤهلة تخدم التنمية الشاملة.					
32	يعمل على تعزيز قيم المجتمع.					
33	يحقق فلسفة وغايات المجتمع.					
34	يشارك في اللجان المحلية التي تهدف إلى تطور المجتمع وتنميته.					
35	يعمل على تدريب الطلبة لرفع كفاءتهم بالتعاون مع مؤسسات المجتمع.					

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
.1	أ.د حسن الحياري	أصول تربية	جامعة اليرموك
.2	أ.د محمد عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.3	أ. د صالح عليمات	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.4	أ. د محمد خوالدة	أصول تربية	جامعة اليرموك
.5	أ. د. أنيس خصاونة	إدارة عامة	جامعة اليرموك
.6	أ. د ناصر الخوالدة	مناهج تربية إسلامية	جامعة آل البيت
.7	أ.د راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
.8	د. رائد خصاونة	إدارة عامة	جامعة اليرموك
.9	د. محمد بني هاني	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.10	د. منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.11	د محمد علي خوالدة	مناهج وطرق تدريس	جامعة اليرموك
.12	د. خليفة أبو عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.13	د. إياد حمادنة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
.14	د. عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
.15	د. احمد الشريفين	إرشاد نفسي	جامعة اليرموك

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة



جامعــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربيـــة
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٢٥/١٤/٩٧٧
التاريخ: ٩/محرم /١٤٣٢ هـ
الموافق: ١٥/كانون ١ / ٢٠١٠ م

الأستاذ الدكتور عميد كلية........................ المحترم
جـامعـة الـيرمـوك

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة
ريما محمود العقلة الدرابسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الطالبة ريما محمود الدرابسة بدراسة بعنوان " العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها " وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (المرفقة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في الفصل الدراسي الأول ٢٠١٠-٢٠١١ .

أرجو التكرم بالإطلاع وتسهيل مهمة الطالبة المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د محمد الطوالبة

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فرعي ٢٧٢٨ أو ٢٧٢٩ فاكس : ٧٢١١١٩٩ - ٢ - ٩٦٢ فاكس الكلية (٧٢١١١٣٦ - ٢ - ٩٦٢) اربد - الأردن
Tel: 962 - 2 - 7211111 Fax : 962-2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

Al Oqlah, Reema Mahmoud. Organizational justice in Yarmouk University and its relationship with faculty performance and ways for improvement. Ph.D dissertation, Yarmouk University, 2011. (Supervisor: Dr. Nawaf Mosa Shatnawi).

The objective of this study was to investigate organizational justice level in Yarmouk university and its relationship with faculty performance, and to suggest some suggestions for improvement.

A random sample of (481) faculty members was selected from Yarmouk university. To collect data, the researcher constructed (2) instrements; a questionnaire from two parts, the first consisting of (40) items and , the second consisting of 35 items, where, Validity and reliability was obtained for this instrument, and an interview was used to answer the question of improvement.

Results of the study indicated moderate organizational justice level. Also, faculty members at Yarmouk University reported high level of job performance from their own perspectives. A significant correlation ($\alpha = 0.01$) was found between organizational justice and faculty job performance. No significant differences due to faculty and gender were found in all study domains, while significant differences were found due to experience in all study domains, in favor of more than (10) years of experience. Significant differences were found due to academic rank in all study domains, in favor of professors.

Yarmouk University academic leaders suggested some ways for organizational justice improvement.

At the end of the study, the researcher recommended some recommendations.

Key words:* *Organizational justice, Job performance, Yarmouk University.